



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
Intervención en desarrollo organizacional orientada a fortalecer los mecanismos de
comunicación formal y las relaciones sociales
(Caso Grupo Speed Transport)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MAYRA A. GARRIDO M.

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

Ricardo Petit

Caracas, Noviembre del 2010

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

El éxito consiste en obtener lo que se desea. La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene.

Ralph Waldo Emerson

poeta y pensador estadounidense

AGRADECIMIENTO

- *A la directiva del Grupo Speed Transport y sus trabajadores por habernos brindado la oportunidad de realizar esta consultoría lo cual permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.*
- *A mi compañera y gran amiga Nahira Nahjass, por compartir conmigo todos sus conocimientos de forma tan generosa y hacer de este trabajo una experiencia enriquecedora.*

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
LISTA DE CUADROS	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1.- Planteamiento del Problema	4
1.2. Justificación	5
1.3.-Objetivos	6
1.3.1.-Objetivo General	6
1.3.2.-Objetivos Específicos	7
1.4.-Marco Organizacional	7
1.4.1. Reseña Histórica Grupo Speed Transport Service	7
1.4.2. Organización Grupo Speed Transport Service	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	10
2.1. Antecedentes de la Investigación	10
2.2. Bases Teóricas	12
2.2.1. Organización	12
2.2.2. Desarrollo Organizacional.....	12
2.2.3. Intervención Organizacional	15
2.3. Comunicación	16
2.3.1. Tipos de Comunicación	17
2.3.2. Comunicación efectiva.....	18
2.3.3. <i>La Comunicación de Apoyo</i>	18
2.4. Las relaciones interpersonales	19
CAPÍTULO III.....	21
MARCO METODOLÓGICO	21
3.1. Tipo de investigación	21
3.2. Diseño de la Investigación	23
3.3. Población y Muestra	24
3.3.1. Población	24
3.3.2. Muestra	25
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	25
3.5. Validez	26
3.6. Técnicas para el Análisis e Interpretación de los Datos	26
3.7. Procesamiento de Datos Estadísticos	26
3.8. Definición Conceptual de las Variables.....	27
3.9. Definición Operacional de las Variables	28
3.10. Resultados Esperados	30
3.11. Consideraciones Éticas	30
CAPÍTULO IV	32

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	32
4.1.- Taller Las relaciones interpersonales en la empresa	32
4.2.1Manual de la Intervención.....	36
4.2.- Taller La Comunicación de Apoyo	43
4.2.1Manual de la Intervención.....	46
4.3. Resultados Intervención Organizacional	53
4.3.1 Resultados “Taller Las relaciones interpersonales en la empresa”	53
4.3.2 Resultados del taller “La Comunicación de Apoyo”	56
CAPÍTULO V	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1.-Conclusiones.....	64
5.2.-Recomendaciones.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	69
ANEXO A.....	70
ANEXO B.....	71
ANEXO C	73
ANEXO D.....	77
ANEXO E	79
ANEXO F	83
ANEXO G.....	85
ANEXO H.....	86

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1	<i>Población de la Investigación</i> 24
2	<i>Identificación y Definición de las Variables</i> 28
3	<i>Operacionalización de las Variables</i> 30
4	<i>Taller Las relaciones interpersonales en la empresa</i> 32
5	<i>Manual de la intervención taller Las relaciones interpersonales en la empresa</i> 36
6	<i>Taller La Comunicación de Apoyo</i> 43
7	<i>Manual de la intervención taller La Comunicación de Apoyo</i> 46
8	<i>Resultados cuestionario</i> 58
9	<i>Primera afirmación</i> 58
10	<i>Segunda afirmación</i> 59
11	<i>Tercera afirmación</i> 60
12	<i>Cuarta afirmación</i> 60
13	<i>Quinta afirmación</i> 61
14	<i>Sexta afirmación</i> 62
15	<i>Séptima afirmación</i> 62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 <i>Representación primera afirmación: El Taller te pareció...</i>	59
2 <i>Representación segunda afirmación: Las dinámicas estuvieron...</i>	59
3 <i>Representación tercera afirmación: Las instrucciones fueron...</i>	60
4 <i>Representación cuarta afirmación: Las facilitadoras lo hicieron...</i>	61
5 <i>Representación quinta afirmación: Los procesamientos te parecieron...</i>	61
6 <i>Representación sexta afirmación: El clima grupal estuvo...</i>	62
7 <i>Representación séptima afirmación: La participación fue...</i>	63

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Organigrama del Grupo Speed Transport	8
2	Relaciones entre la comunicación inhábil y las relaciones interpersonales	20



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL: GRUPO SPEED TRANSPORT SERVICE

Autor : Mayra Garrido

Tutor : Ricardo Petit

Año : 2010

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la empresa Grupo Speed Transport ubicada en el Distrito Capital, durante el año 2010. Las razones que motivaron la elaboración del mismo surgen de los resultados obtenidos en un diagnóstico organizacional ejecutado en la mencionada empresa y de la necesidad de dar solución y respuesta a los problemas detectados desde el campo del desarrollo organizacional. Una vez obtenida la situación actual de la organización fue necesario ayudarla a fortalecer los canales de comunicación formal y las relaciones sociales para mejorar así el logro eficiente de los objetivos organizacionales. La planeación del estudio definió como propósito abordar la fase de intervención organizacional, la cual consiste en una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia. La sustentación conceptual estuvo constituida con los antecedentes de aportes investigativos sobre el área temática y la reseña histórico – empresarial del Grupo Speed Transport, así como, las bases conceptuales de la organización como sistema y el desarrollo organizacional. Metodológicamente el trabajo investigativo se abordó desde la perspectiva del tipo de estudio de campo donde la población fue conformada por un (1) directivo y veinte (20) empleados, quienes realizaron las actividades que constituyeron la intervención organizacional. En una segunda etapa se precisaron los resultados obtenidos con los cuales se determinaron las conclusiones y se realizaron una serie de recomendaciones orientadas a mejorar las deficiencias observadas.

Descriptores: Grupo Speed Transport, Comunicación organizacional, Relaciones sociales. Intervención organizacional.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan con el fin de lograr un mejoramiento continuo del ambiente de trabajo para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Si bien las organizaciones venezolanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económica, política, social y cultural, así como elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales, se hace necesario que las empresas cuenten con el talento humano necesario para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales. En este orden de ideas se identifica a la empresa Grupo Speed Transport, la cual se encuentra dirigida a la administración, prestación, desarrollo y explotación de los servicios del sector de agenciamiento aduanal y de transporte de carga, para lo cual el cliente confía la ejecución de sus importaciones y exportaciones, requiriendo de trámites ante diversos entes públicos y privados en un ambiente altamente cambiante en materia aduanal y control cambiario, donde cada día surgen nuevos procesos, controles y regulaciones por parte del entorno.

Con la finalidad de obtener la realidad organizacional del Grupo Speed Transport, se ejecutó un diagnóstico de clima organizacional, del cual se obtuvo como resultado que de las seis (06) dimensiones evaluadas (motivación, comunicación, relaciones sociales, cooperación, flexibilidad e innovación y estructura), las que presentaron oportunidades de mejora fueron: motivación, comunicación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación y estructura. Con base en las recomendaciones dadas en dicho diagnóstico, la Junta Directiva de la empresa manifestó su interés en que fuesen intervenidas de manera prioritaria las dimensiones comunicación y

relaciones sociales.

El resultado del diagnóstico debe reflejar de manera objetiva lo que el personal opina y siente respecto a sus principales deseos y problemas, asimismo, Cummings y Worley (2007) establecen que una buena intervención debe corresponder a las necesidades de la empresa, acercarse al conocimiento causal de los resultados deseados y transferir a los empleados la competencia de administrar el cambio. El diseño de una intervención también supone conocer las diferencias individuales de los empleados, los factores corporativos (estilo gerencial) y las características del proceso de cambio propiamente dicho (apoyo de la alta dirección).

Así pues, surge el siguiente proyecto de investigación, el cual presentará una intervención en desarrollo organizacional, la cual estará dirigida a fortalecer los mecanismos de comunicación formal y las relaciones sociales en la empresa Grupo Speed Transport. Este proyecto ha sido dividido en tres grandes partes. En la primera parte, capítulo I, se planteará el problema y la pregunta de investigación, su justificación, además los objetivos y posibles limitaciones que se encontrarán a lo largo del desarrollo del mismo. En la segunda, capítulo II, se incluirán los antecedentes de la investigación y las bases teóricas en las cuales se enmarcará la investigación. Y en la tercera parte, capítulo III, estarán todos los aspectos considerados para el desarrollo del proyecto, tipo de investigación, técnicas e instrumentos utilizados y el procesamiento de la información obtenida.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

La comunicación constituye una de las manifestaciones del entendimiento entre las autoridades de una empresa y el resto del personal y descansa sobre la premisa de que esta influye en las relaciones interpersonales y la ejecución positiva de un trabajo el cual beneficia tanto al empleado como a la empresa. Así como lo señala Esteinuo (1998) indicando que "...la comunicación organizacional es la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua" (p.18), por lo tanto la comunicación debe ser entendida como un gran campo potencial de actividad profesional y de desarrollo dentro de las organizaciones.

Desafortunadamente muchas organizaciones no han aceptado aún que la comunicación debe ser integrada a la estructura de la institución, con un papel primordial de importancia para el logro de sus objetivos, de aquí la relevancia de la comunicación organizacional como proceso de relaciones interpersonales e institucionales. Estamos hablando entonces que la comunicación entre los miembros de una organización debe ser entendida como un intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Como dice Jablin citado por Esteinuo (1998) "se tiene que ver a la organización como redes de canales de comunicación grupal". (p.160).

En este sentido las relaciones interpersonales en una empresa pueden lesionarse cuando no existe un diálogo fluido o cuando se dan órdenes cruzadas que afectan el entendimiento de lo que se quiere lograr y por ende ocasiona conflictos entre las personas que manejan la información deteriorando el trabajo en equipo, los canales de comunicación formal y las relaciones.

Dentro del contexto de las relaciones humanas, la comunicación desarrolla un papel muy importante, ya que es por medio de ella que se crean y sustentan todo tipo de relaciones; es por esto que se hace necesario su intervención y mejoramiento con el fin de hacer de esta un

instrumento de ayuda para desarrollar relaciones adecuadas que beneficien a todas las partes involucradas.

En este sentido, Cummings y Worley (2008) definen una intervención en Desarrollo Organizacional como “una serie de acciones o hechos secuenciales planificados, cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia. Alteran de manera intencional el status quo y son intentos deliberados de llevar una compañía o subunidad a un estado distinto y más eficiente” (p.145).

En este orden de ideas se identifica a la empresa Grupo Speed Transport Service, la cual se encuentra dirigida a la administración, prestación, desarrollo y explotación de los servicios del sector de agenciamiento aduanal y de transporte de carga con un crecimiento incremental y sostenido desde hace varios años. La empresa cuenta con una sede Administrativa en el Distrito Capital y una sede operativa en el Estado Vargas, tiene dentro de sus servicios principales efectuar el transporte y agenciamiento de carga, para lo cual el cliente confía la ejecución de sus importaciones y exportaciones, requiriendo de trámites ante diversos entes públicos y privados en un ambiente altamente cambiante en materia aduanal y control cambiario, donde cada día surgen nuevos procesos, controles y regulaciones por parte del entorno.

Esta organización llevo a cabo un estudio del clima organizacional en enero 2010 donde se evaluaron las dimensiones de motivación, estructura, cooperación, comunicación, relaciones sociales y flexibilidad e innovación, resultando como oportunidades de mejora las dimensiones de comunicación y relaciones sociales. Así pues, la pregunta de investigación emergente que surge en esta intervención organizacional es ¿Una intervención en desarrollo organizacional orientada a fortalecer los canales de comunicación formal y las relaciones sociales, mejorará el logro eficiente de los objetivos organizacionales en la empresa Grupo Speed Transport?

1.2. Justificación

Cuando la dirección de una empresa asume el logro de sus objetivos y metas a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, logrando cambiar el orden y tipo de pensamiento así como el inicio de la renovación en

la manera de hacer las cosas y produciendo una intersección entre expectativas personales y organizacionales.

Asimismo al comunicar en las organizaciones de modo abierto las intenciones, expectativas, normas, políticas, entre otras., se evita afectar la relaciones de las personas generando siempre respeto, donde cada quien cumpla con sus responsabilidades y asuma sus derechos y deberes, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcance.

Por lo tanto una buena organización debe basarse en la fluida y libre comunicación entre directivos y personal, quienes tienen a cargo el análisis, diagnostico, planificación y control, destinados a la concreción de resultados, a través de la toma de decisiones, la delegación y motivación, para lograr el alcance de los objetivos de su organización, cuyo eje fundamental es la comunicación y las buenas relaciones.

En este sentido la intervención organizacional para el mejoramiento de la comunicación y las relaciones sociales dentro de la empresa Grupo Speed Transport, posibilitará espacios para la sensibilización sobre los procesos comunicacionales y su importancia en las relaciones sociales y laborales que permitan el mayor entendimiento y logro de los objetivos organizacionales.

Los resultados de esta intervención proporcionaran a los encargados de tomar las decisiones y definir las estrategias de una guía para planificar y efectuar nuevas intervenciones en los distintos niveles organizacionales, que permitan mejorar continuamente los sistemas de comunicación interna.

1.3.-Objetivos

1.3.1.-Objetivo General

Fortalecer la comunicación efectiva y las relaciones sociales en la empresa Grupo Speed Transport mediante una intervención en desarrollo organizacional.

1.3.2.-Objetivos Específicos

1. Sensibilizar a los empleados del grupo Speed Transport acerca de los obstáculos para la comunicación interpersonal efectiva.
2. Adiestrar al personal de la empresa sobre los principios de la comunicación efectiva que favorecerán las relaciones sociales positivas dentro de la empresa.
3. Evaluar la efectividad de la intervención realizada en función de la retroalimentación del grupo participante.

1.4.-Marco Organizacional

1.4.1. Reseña Histórica Grupo Speed Transport Service

El Grupo Speed Transport Service fue constituido en marzo de 1984 y está dedicado al agenciamiento aduanal. Fue debidamente registrada para funcionar como agente de aduana con carácter permanente en las operaciones de importación, exportación y tránsito ante la Gerencia de la Aduana Principal de la Guaira y Aérea de Maiquetía. La empresa nace por iniciativa de un grupo de profesionales preocupados por la no existencia de un servicio personalizado y la demanda que existe en el mercado de agencias aduanales.

La profesionalidad operativa y comercial del personal del Grupo Speed Transport Service sirve de enlace de comunicación con los productores europeos, de esto se derivan nuevas y ventajosas propuestas y la constante verificación por parte del cliente, tanto del servicio ofrecido como de la responsabilidad que se tiene sobre sus requerimientos.

En colaboración con las grandes compañías Aéreas y Marítimas, garantiza un buen servicio para los países americanos y europeos, ofreciendo consolidaciones aéreas y marítimas semanales, servicios multimodales, reembalajes y la contratación de pólizas de seguro contra todo riesgo. Las oficinas cuentan con la más moderna tecnología y están en grado de atender los servicios solicitados garantizando así el estándar establecido y la calidad del servicio.

1.4.2. Organización Grupo Speed Transport Service

La empresa cuenta con 20 personas, los cuales son profesionales y técnicos en las distintas áreas operativas de la empresa. Los empleados trabajan en la empresa desde hace varios años, constituyendo así una de las mejores garantías para asegurar un buen servicio. La empresa está conformada por seis departamentos (Figura 1) los cuales se encargan de llevar a cabo las operaciones comerciales (marítimas y aéreas) y administrativas, tales como, contabilidad, cobranza y manejo del recurso humano de las distintas áreas de negocio de la empresa.

Figura 1. Organigrama del Grupo Speed Transport Service



Fuente: Organigrama Grupo Speed Transport Service (2009)

Misión: Prestar un servicio oportuno y eficiente, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales aprovechando la experiencia obtenida y el respaldo de una moderna tecnología e infraestructura, elevando la productividad e incrementando la rentabilidad, ofreciendo una servicio de calidad.

Visión: Formar alianzas estratégicas con empresas líderes en materia de comercio internacional con la finalidad de brindar soluciones integrales a operaciones propias del sector.

Valores:

- Seguridad: Proporcionamos a nuestros clientes y empleados un estado de tranquilidad. No permitimos el mal uso, la apropiación indebida ni el abuso de los bienes de la organización y de nuestros clientes.
- Calidad de Servicio: La organización en pleno está orientada a satisfacer y superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes, ofreciéndole un servicio de calidad en el cual se incluye el valor agregado del mismo.
- Compromiso: Sentimos honor de trabajar en la organización, por lo cual nos sentimos comprometidos con nuestra visión “Posicionarnos como una de las más prestigiosas organizaciones a nivel mundial dentro del ámbito de servicios de Agenciamiento Aduanal.
- Ética: Nuestra conducta y proceder es digna y honorable.
- Respeto: En nuestro día a día prevalece el respeto mutuo por nuestros clientes, amigos, y compañeros de trabajo, respeto a su dignidad humana y a su trabajo, creando un clima de armonía integral.
- Competitividad: Estamos comprometidos con el bienestar de nuestro desempeño, buscando diariamente ser más eficaces, eficientes y productivos en cada una de nuestras actividades laborales. En el camino hacia el éxito luchamos para que cada uno de nosotros aporte lo mejor de sí.
- Responsabilidad: Contribuimos y participamos en el logro de los objetivos de la empresa, asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y acciones. Estamos comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como Organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

Iglesias, J. (2009), en su trabajo de investigación *Diseño de un Plan de Comunicación y Reconocimiento en la Empresa Fama de América*, en el cual su objetivo general fue diseñar un plan de comunicación y reconocimiento que incluya las estrategias para la implementación. Para el desarrollo de dicha intervención, se adaptó la metodología de investigación-desarrollo. Como técnicas de recolección de datos, fueron aplicados el análisis documental, entrevista semi-estructurada, Focus Group y observación no participante, lo cual permitió el diseño del plan de comunicación o reconocimiento adecuados a lo solicitado por el cliente. Con la aplicación de estos planes de comunicación interna y reconocimiento la autora señala que pretende generar el compromiso y la participación de los líderes, gerentes, supervisores y jefes de Fama de América, necesarios para mejorar el reforzamiento positivo y los empleados en relación al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La relación existente con el presente proyecto es la similitud respecto a una de las dimensiones que presenta debilidades tanto en Fama de América como Grupo Speed Transport, conocida como la comunicación, la cual es de gran peso en las organizaciones por su alcance dentro de las mismas.

Por otra parte, Najhass, N. (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado *Diagnóstico Organizacional: Grupo Speed Transport Service*, realizó el diagnóstico del Clima Organizacional de ésta empresa a través de tres (03) instrumentos de medición: la entrevista semi-estructurada, la encuesta y el focus group. Una vez que la autora aplicó los instrumentos, obtuvo como resultados:

- En cuanto a la dimensión comunicación, se observó que en la opinión de los participantes la empresa carece de mecanismos formales de comunicación, tales como carteleras, correo electrónico, memorandos y publicaciones que informen acerca de aspectos laborales necesarios para el logro exitoso de los objetivos. Adicionalmente, los mecanismos existentes en la empresa son considerados inadecuados e insuficientes. Por

otra parte, se conoció que no se encuentran visibles para el personal de la empresa lo relacionado con la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

- La dimensión cooperación puede considerarse positivamente evaluada, toda vez que el personal de la empresa considera que cuenta con el apoyo y los insumos necesarios para realizar sus labores.
- En lo relacionado con la dimensión estructura, por una parte el personal afirma conocer tanto la estructura como las reglas, normas y procedimientos para el desempeño de su labor. No obstante, un 65% de los participantes afirma desconocer la misión, visión y valores de la empresa.
- La dimensión motivación se considera en líneas generales negativamente evaluada ya que existe inconformidad en cuanto a la remuneración y beneficios laborales recibidos, asimismo, la empresa carece de incentivos adicionales que motiven al personal en la realización de sus labores.
- En cuanto a la dimensión relaciones sociales, los resultados arrojan que no existe armonía entre los empleados de la empresa, es decir, no existen buenas relaciones ni entre pares ni entre jefes y subordinados dentro de la empresa. No obstante, esta situación no impactan negativamente los resultados esperados por la organización. Adicionalmente, se evidenció la necesidad existente de mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa y de ejecutar actividades que promuevan la armonía e integración dentro del personal.
- La dimensión flexibilidad e innovación arrojó como resultado que los empleados sienten la confianza para promover y manifestar procesos de cambio que ayuden al mejoramiento de los procesos para el logro de los objetivos, no obstante, está limitada la creatividad y la innovación al momento de dar soluciones a problemas laborales planteados.
- Finalmente, destaca como una constante en las respuestas obtenidas en la realización de este diagnóstico comentarios orientados a la situación negativa de la comunicación y relaciones sociales en la empresa, así como, la necesidad de medios para la divulgación de

la misión, visión, valores y otras informaciones pertinentes y relevantes para el logro exitoso de los objetivos. (Por ejemplo, una cartelera informativa)

La autora realiza una serie de recomendaciones, entre ellas se encuentra la aplicación de un plan de intervención adecuado a las necesidades de la empresa, así como las personas que la conforman, siendo esta recomendación la principal motivación del presente proyecto.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Organización

La palabra organización posee una amplia definición, ya que la misma, según Thompson (2007), es aplicable al referirse a entidades, como actividades y a ambos casos. Sin embargo, para el presente trabajo, se considerará aquel concepto de organización relacionado a las entidades.

“Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.” (p. 1).

En este caso se refiere principalmente a las empresas, tanto a las grandes corporaciones como a las pequeñas y medianas empresas, así como aquellas instituciones públicas y privadas; asimismo el autor señala que éste término aplica a aquellas entidades legalmente establecidas como aquellas que funcionan al margen de la ley.

2.2.2. Desarrollo Organizacional

French y Bell (1996) consideran que el DO es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel de consultor-

facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

En síntesis, los referidos autores consideran las siguientes características del DO:

1. Se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
4. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
6. Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistema sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos auto-analíticos.
9. Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Trata de crear soluciones “en las que todos ganan”, es una práctica común en los programas de DO.

Según Burke (1985), el DO consta de las siguientes fases:

1. Entrada: Representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimuló al cliente a buscar a un consultor y la exploración dirigida a determinar si el problema o la oportunidad, el cliente y el consultor constituyen un buen equipo.
2. Hacer un contrato: Implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía, y en general aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra.
3. Diagnóstico: Es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos e información de la organización. Hay dos pasos en esta fase: recopilar la información y analizarla.
4. Retroalimentación: Representa el regreso de la información analizada al sistema cliente; la exploración que hacen los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exactos; y el principio de que los datos son propiedad de los clientes, como sus datos, su imagen de la situación y sus problemas y oportunidades.
5. Planificación del cambio: Implica que los clientes deciden cuales son los pasos que se deben seguir, para la acción basándose en la información que acaban de conocer. Se exploran y critican posibilidades alternativas; se seleccionan y desarrollan planes para la acción.
6. Intervención: Pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
7. Evaluación: Representa la determinación de los efectos del programa.

2.2.3. Intervención Organizacional

Una vez ejecutado el diagnóstico a través de cualquiera de los modelos disponibles para ello y obtenida la realidad de la organización (situación actual), es necesario ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia.

A partir de esos conocimientos sobre el entorno y sobre la realidad organizacional existente se pueden modelar situaciones organizacionales futuras que den respuesta a los problemas que dieron origen a la intervención, la cual consiste en “una serie acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia”, Cummings y Worley (2007, pág. 143).

Parafraseando a W. French y C. Bell (1995), las intervenciones constituyen una serie de actividades estructuradas en las cuales unidades seleccionadas de la organización, se dedican a una tarea donde las metas y objetivos están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. Cuando se diseña la intervención es fundamental tener presente tres elementos que se dan en cada una de las etapas de desarrollo y que se relacionan con el carácter intencional de toda intervención: La direccionalidad, esto es, hacia dónde queremos ir, la viabilidad que es la confrontación entre lo que queremos hacer y lo que podemos hacer y la operacionalidad que es la confrontación entre los modelos concebidos a nivel teórico y su posterior implementación práctica (French, 1995).

En todo el proceso que va desde el conocimiento de la realidad organizacional existente hasta el modelamiento e implementación de una realidad futura se pueden distinguir, cuatro momentos metodológicos básicos. La etapa de diagnóstico en la cual se da cuenta de la realidad de partida y se precisan los objetivos de la intervención. La etapa normativa en la cual se define y modela la situación organizacional futura a la cual se desea llegar. La etapa estratégica en la cual se definen los caminos para llegar desde un punto al otro y la etapa de transformación en la cual se construye la nueva realidad organizacional. El carácter metodológico de todas estas etapas debe ser, por un lado, fundamentalmente interactivo y por otro lado, participativo.

Las intervenciones en el desarrollo organizacional tratan de modificar las características o partes de la empresa y pueden clasificarse partiendo de los problemas que se requieren resolver y el

nivel del sistema en el cual se espera que produzcan su impacto principal, en este sentido Cummings y Worley, (2007, p.217) sugieren que existen:

- Programas de procesos humanos dirigidos a los miembros de una empresa y a sus procesos de interacción.
- Métodos tecno-estructurales dirigidos a la tecnología y estructuras para vincular las personas y la tecnología.
- Intervención en la administración de los recursos humanos que busca integrar de manera exitosa el personal de la empresa.
- Programas estratégicos que se centran en la manera en que una empresa se sirve de sus recursos para lograr una ventaja competitiva en el ambiente global.

2.3. Comunicación

La comunicación desempeña un papel fundamental en las empresas pero también en las instituciones públicas y sin fines de lucro. Y es que para adaptarse de manera continua al dinámico y cambiante entorno en el que actúan, todas ellas requieren establecer un diálogo continuo con muchos y variados sujetos, algunos pertenecientes a la propia organización como el empleado y otros muchos externos a ellas, tales como clientes, proveedores, distribuidores, entre otros.

Según Freigueiro (2006) la comunicación constituye “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se relacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales por ambos conocidos”, (p.8). En este concepto encontramos los tres actores con confluyen en toda comunicación humana: emisor (persona que habla), receptor (persona que escucha) y el mensaje (lo que dice la persona que habla).

El proceso de comunicación en una organización, ha ido evolucionando de acuerdo a los estilos de liderazgo que adopten los directivos, la cultura de la empresa, el ambiente laboral, los efectos de la globalización y los cambios que se hayan presentado en la misma; no obstante, toda organización busca integrar a los empleados, las diferentes estrategias y líderes con la visión,

cultura y valores de la empresa. Es importante recordar que la retroalimentación o feedback es fundamental en un proceso de comunicación, porque es la información de regreso, la información que indica al emisor que el mensaje que ha emitido ha sido recibido, le indica si ha sido interpretado o no y si se ha utilizado.

2.3.1. Tipos de Comunicación

- **Comunicación descendente:** Es la comunicación que proviene de la alta dirección de la empresa o de una institución, como lo señala Freigeiro: “la comunicación descendente tiene como objetivo dar a conocer e implantar la cultura de la organización y reducir al máximo los canales informales que generan rumores dentro de la empresa” (p.13). Una comunicación descendente adecuada propicia entonces que todos los trabajadores conozcan los aspectos más relevantes de la cultura de la organización y su filosofía, la estrategia de la empresa y los objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Una comunicación descendente inadecuada puede según Freigueiro...”ocasionar fallos en la transmisión de los mensajes por los cambios de estrategias, ampliación de objetivos o la incursión en nuevos mercados, así como las exigencias y demandas del entorno” (p.14).
- **Comunicación ascendente:** Es la comunicación que surge de la base de la organización (trabajadores) y llega a la dirección pasando por los niveles intermedios. Freigeiro señala que “...las posibles deficiencias en la comunicación ascendente pueden solucionarse a través de reuniones o encuentros, en los que se detecten los posibles fallos en la fluidez de la información, utilización de buzón de sugerencia, que permiten el anonimato de la información y mediante análisis del ambiente que se respira dentro de la organización” (p.15).
- **Comunicación horizontal o lateral:** Es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y staff, Freigueiro (2006). Este tipo de comunicación se establece para propiciar el intercambio de información entre departamentos, lograr la

cohesión interna en la empresa y fomentar la agilización de los procesos de gestión. Las deficiencias de la comunicación horizontal se pueden resolver a través de entrevistas personales, reuniones interdepartamentales, grupos de debate o mediante el análisis del origen de los rumores que puedan entorpecer dicha comunicación.

- **Comunicación Transversal:** Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común e involucrar a toda la organización con los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir así una gestión participativa, Freigueiro señala que “hablamos de comunicación transversal cuando nos referimos a la unidad de lenguaje común, una cultura organizacional compartida y una gestión participativa” (p.25).

2.3.2. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es muy importante para la organización por tres motivos primordiales. En primer lugar la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de planificación, la organización, la dirección y el control. Stoner y Freeman (1996) señalan que “los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de la organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con las personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos” (p.576).

En segundo las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones, es por ello que “... en la medida que los gerentes encuentren costumbres expresiones y significados que, con toda probabilidad, les resulten extraños, quizás se sienten tentados a eludirlos y a no tratar de comunicarse” Stoner y Freeman (p.574). Tercero, las diferencias del lenguaje suelen aguardar estrecha relación con las diferencias de percepciones particulares. Para poder comunicar bien un mensaje, las palabras usadas deben tener el mismo significado para el emisor y receptor.

2.3.3. La Comunicación de Apoyo

Existe una clase de comunicación interpersonal que permite comunicarse en forma precisa y honesta sin arriesgar las relaciones sociales, denominada comunicación de apoyo. Brunet (1987)

quien cita a Pritchard y Karasick, define a las relaciones sociales como “El tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización”.

En este orden de ideas, se denomina comunicación de apoyo a aquella que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación. (Whetten y Cameron, 2005).

Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no solo es un mensaje entregado en forma precisa, sino que la relación entre las dos partes comunicantes es apoyada y mejorada por el intercambio.

2.4. Las relaciones interpersonales

Todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de su vida a través de las cuales intercambian formas de sentir, comparten necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como Relaciones Interpersonales.

El logro de los objetivos en una institución está asociado de manera importante al buen manejo de las relaciones interpersonales, ya que es un tema que involucra a todo el personal de una organización. La base de estas relaciones interpersonales es la comunicación, esta comunicación debe ser directa y sincera, de forma que sea comprensible tanto por el emisor como por el receptor, debe basarse en una mutua credibilidad, en el respeto y la consideración. En el ambiente laboral, muchas veces existe diversidad en la personalidad y los puntos de vista de los miembros de la organización, por lo cual, es necesario estar abiertos, flexibles y establecer estrategias comunicativas que contribuyan a generar relaciones armoniosas en un ambiente de negociación, logrando así el bienestar psicológico y laboral para todos.

Whetten y Cameron (2005) afirman que las relaciones interpersonales positivas tienen un valor práctico e instrumental en las organizaciones. Los investigadores han encontrado, por ejemplo, que las organizaciones que fomentan este tipo de relaciones disfrutan de una productividad más alta, resolución más rápida de problemas, producción de mejor calidad, y menos conflictos y actividades subversivas que las de grupos y organizaciones en las que las relaciones son menos positivas.

Por otra parte, tal como establecen Whetten y Cameron (2005), la comunicación ineficaz puede llevar a los individuos a detestarse, a ofenderse, perder la confianza, a rehusar escucharse y a estar en desacuerdo entre sí, así como ocasionar una gran cantidad de diferentes problemas interpersonales. Estos problemas, en cambio, por lo general originan un flujo restringido de comunicación, mensajes imprecisos y malas interpretaciones de significados. En la figura 2 se resume este proceso.

Figura 2. Relaciones entre la comunicación inhábil y las relaciones interpersonales



Fuente: Whetten y Cameron (2005)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Para la realización de la investigación se aplicó la investigación-acción el cual la define según Sabino (2003), como “un proceso continuo, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de mejoras de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización” (p.91).

En el caso que ocupa, el nivel de la investigación es descriptiva la cual según, Arias (2006): “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Por medio de esta investigación descriptiva y apoyada en una investigación de campo que según Balestrini (1997): “...permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, para finalmente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones” (p.132), el autor podrá detallar los hechos en forma específica.

Es importante destacar que según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información esta investigación de campo se basa en un estudio prospectivo, esto quiere decir que la información se registra según van ocurriendo los fenómenos. Del mismo modo, se establece que de acuerdo al periodo y secuencia de estudio de esta investigación, es de carácter transversal, por cuanto se analizan las variables de la investigación simultáneamente en un determinado momento haciendo un corte en el tiempo.

Para el logro de los objetivos propuestos se ejecutaron las siguientes actividades:

1. El primer paso fue la realización de una **reunión con la Directiva de la empresa**, esto con la finalidad de compartir los resultados del Diagnóstico Organizacional realizado por Najhass (2010), quien señaló que de las seis (06) dimensiones evaluadas (motivación, comunicación, relaciones sociales, cooperación, flexibilidad e innovación y estructura), las que presentan debilidades son: motivación, comunicación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación y estructura. En esta reunión la Junta Directiva de la empresa

manifestó su decisión de que sean intervenidas de manera prioritaria las dimensiones comunicación y relaciones sociales.

2. **Diseño y ejecución de la Propuesta de Cambio.** A partir de las áreas de oportunidad y posibles aspectos mejorables detectados en el proceso de diagnóstico de la situación actual, se procedió al diseño de una propuesta de cambio para fortalecer la comunicación efectiva y las relaciones sociales en el Grupo Speed Transport. El Plan de Intervención contempló, entre otros aspectos, la realización de un taller grupal y dos dinámicas:

Dinámica: La Ventana de Johari

- **Objetivo:** Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con los demás.
- **Descripción General de la Dinámica:** La Ventana de Johari es una matriz de autoconocimiento y de comunicación cuyas áreas son resultado de combinaciones entre cuatro variables principales: dos primarias e invariables, el YO y LOS OTROS, y distintas intensidades de un continuo cuyos extremos son el SABER y el NO SABER. Se logra un sinnúmero de combinaciones por la flexibilidad de los dos ejes de la Ventana (el vertical y el horizontal) que permite crear áreas de diferentes formas y tamaños. Estas reflejan situaciones de autoconocimiento y de comunicación con los demás.
- **Qué se espera lograr:** Sensibilizar a los empleados del grupo Speed Transport acerca de los obstáculos para la comunicación interpersonal efectiva. Generar un espacio de reflexión en el cual los participantes identifiquen y modifiquen aquellas conductas que producen una comunicación interpersonal pobre, relaciones distantes y flujo de comunicación defectuoso.

Dinámica: El nacimiento de nuestra cartelera informativa

- **Objetivo:** Crear un medio de comunicación participativo y compartido por todos los miembros de la organización.

- Descripción general: Las facilitadoras llevarán una cartelera de corcho y se dividirá el grupo en cuatro pequeños equipos. Se pedirá a cada equipo que diseñe una lista con la información que considera necesaria y de común conocimiento por todos los miembros de la organización. Adicionalmente se realizará como bautizo de la cartelera “Las reglas del Juego”, este documento debe contener lo que el equipo considera necesario para generar un clima laboral de armonía y tolerancia entre los miembros del equipo.
- Que se espera lograr: Brindar al personal de la empresa la oportunidad de manifestar sus necesidades y requerimientos de información, así como, establecer las reglas del juego que permitirán mejorar las relaciones interpersonales del grupo.

Taller: La Comunicación de Apoyo

- Objetivo: Que los participantes analicen sus patrones y proceso de comunicación a través de la teoría de la comunicación de apoyo.
 - Aspecto que se contemplaran: Patrones de Comunicación. El Proceso de Comunicación. Etapas del Proceso de Cambio
 - Que se espera lograr: Identificar los patrones lingüísticos y el proceso de comunicación que prevalecen en el grupo para generar así el proceso de cambio necesario para fortalecer y optimizar el mismo. Creación de acuerdos entre los miembros del equipo.
3. Evaluación del Proceso. Se le solicitó a los miembros de la empresa la participación activa en las encuestas de monitoreo de las actividades realizadas, requiriendo la opinión de los empleados con la finalidad de conocer su percepción de los hechos.

3.2. Diseño de la Investigación

Para el estudio ejecutado, el cual estuvo dirigido a intervenir la situación actual del negocio y su alineación con el desarrollo del capital humano y organizacional en una empresa del sector

aduanero en Venezuela, se aplicó un diseño de campo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2004), los estudios de campo “permiten indagar in situ los efectos de la interrelación entre diferentes tipos de variables”. (p.183). Se le llama también investigación sobre el terreno ya que estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

Según Fidias (2006, p.81), la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

La población de este estudio estará constituida por 20 empleados ubicados en las sedes del Distrito Capital y Estado Vargas distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1: Población de la Investigación

Categorías	Población
Empleados	15
Supervisores	5
Total	20

Fuente: Elaborado por el Autor (2010)

3.3.2. Muestra

La muestra es considerada la parte representativa de la población y es la que refleja las características y diferencias, de allí que Hernández y otros (2005), consideren que: “La muestra es, en esencia, un subconjunto de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 212).

Cabe destacar que por tratarse de una población finita, y apoyado en Hernández citado en Castro (2003), señala que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p. 26), por lo que se aplicarán los instrumentos seleccionados a la totalidad de los individuos que conforman ambos grupos.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores para recabar datos que permitan un análisis de un problema se encuentran las siguientes: Observación, encuestas, entrevistas, análisis de contenido y de documentos.

En virtud de los parámetros anteriores, se detallarán las técnicas a aplicar:

- **Revisión y acopio bibliográfico:** Su propósito es profundizar en el estudio del problema. A tal efecto, se consultarán textos acerca de: la comunicación, tipos, importancia e impacto en las relaciones sociales, así como, el resultado diagnóstico organizacional de la empresa Grupo Speed Transport realizado por Najhass (2010).
- **La Encuesta:** Según Sabino (1992), su función es obtener “información relativa a características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos” (p.227), ésta técnica puede ser considerada como una derivación de la entrevista, pero sin la interacción personal. El instrumento a utilizar es el cuestionario, en el cual una de las principales características es que debe permitir traducir la información necesaria al conjunto de preguntas que les son realizadas a los encuestados. Para éste proyecto, el cuestionario se aplicará una vez culminadas las dinámicas del Plan de Intervención desarrollado, y estará conformado por cinco (05) preguntas de selección múltiple considerando la escala de Likert, y una (01) de desarrollo

o abierta, el cual se encontrará diseñado para evaluar los resultados de la intervención y las mismas pueden apreciarse en el Cuadro 3.

3.5. Validez

La validez es definida por Sabino (1999) como el factor que indica que efectivamente a través de la redacción de los renglones el instrumento mide aquello que realmente se desea medir. La técnica aplicada para la validez del cuestionario será el juicio de expertos, para lo cual el instrumento será evaluado por 8 expertos en el área de diagnóstico organizacional, a fin de determinar si las preguntas del cuestionario se corresponden con el contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

Los aspectos a considerar en este proceso de validación, serán: (a) Pertinencia (b) Redacción (c) Adecuación (Ver anexo C). En esta fase, los expertos emitirán juicios sobre la redacción, definición y comprensión de cada competencia y su objeto.

3.6. Técnicas para el Análisis e Interpretación de los Datos

Se realizará un plan de intervención en desarrollo organizacional en el Grupo Speed Transport, y será aplicado a través de una serie de dinámicas que permitan sensibilizar y formar al personal en relación a los tópicos ya descritos, una vez culminadas éstas actividades se aplicará una breve encuesta para obtener in situ la percepción de los empleados de la organización en lo que al plan de intervención se refiere, para ello se considerarán escalas nominales, es decir se manejarán datos estadísticos del tipo: frecuencia, que consiste en el número de respuestas obtenidas; la moda, que se refiere al valor que presenta mayor frecuencia; y porcentaje, que se conoce como una forma de expresar un dato como una fracción de cien (100), estas herramientas estadísticas permitirán interpretar la información recabada tanto cualitativa como cuantitativamente.

3.7. Procesamiento de Datos Estadísticos

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se procederá a tabular y se plasmar en gráficos los resultados obtenidos, para luego proceder al análisis de acuerdo a los objetivos del estudio, con el apoyo de los contenidos teóricos que sustentan la investigación.

La tabulación de los datos será realizada de acuerdo a lo señalado por Sabino (1999), quien la define como “hacer tablas, listados de datos que permitan su agrupación y su contabilización” (p.157). Es decir, se aplicará la estadística descriptiva, la cual se fundamenta en el análisis y representación de datos expresándose en tablas de frecuencias y porcentajes, los cuales se graficarán en tortas circulares, ya que este tipo de gráfico es de fácil comprensión, por lo que se facilitará el análisis de contenido, el cual contempla formular a partir de ciertos datos proporcionar conocimiento, además de hacer más viable la comprensión de los resultados por parte del lector.

3.8. Definición Conceptual de las Variables

Sabino (1992) indica que la definición conceptual de una variable “...es el concepto claro y con la mayor rigurosidad posible que le da el investigador a una variable, esto, para evitar que se originen ambigüedades, distorsiones y disputas terminológicas. Es la parte teórica de la variable...”. (p.77), en otras palabras, la definición conceptual de la variable viene dada por el sentido que la autora da a la significación de los términos utilizados y éstas, a su vez, representan de manera sintetizada cada objetivo específico planteado en la investigación. En esta investigación, se expone la definición conceptual en el cuadro 2.

Cuadro 2. Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Sensibilizar a los empleados del grupo Speed Transport acerca de los obstáculos para la comunicación interpersonal efectiva.	Obstáculos del proceso de comunicación	Son el resultado de una comunicación interpersonal pobre, generan relaciones distantes, desconfiadas y desinteresadas y traen como consecuencia información imprecisa, restringida y flujo de comunicación defectuoso.
Adiestrar al personal de la empresa sobre los principios de la comunicación efectiva que favorecerán las relaciones sociales positivas dentro de la empresa.	Principios de la comunicación efectiva	Características y lineamientos conductuales que permiten superar los obstáculos para la comunicación interpersonal efectiva. Permitirán que el mensaje sea entregado de forma precisa y que la relación entre las dos partes comunicantes sea apoyada y mejorada por el intercambio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Evaluar la efectividad de la intervención realizada en función de la retroalimentación del grupo participante.	Efectividad de la intervención	Medición de la propuesta de cambio, cuya finalidad es mejorar el proceso de comunicación y las relaciones sociales

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

3.9. Definición Operacional de las Variables

Puede interpretarse que la definición operacional de las variables se constituye en un sistema mediante elementos cada vez más sintetizados de los aspectos contenidos en la investigación, van a permitir que el estudio sea llevado de manera sistemática y manteniendo una visión global de los puntos abordados, pero a través del análisis crítico y el resumen analítico de las unidades de estudio, surgidas de los objetivos específicos. La definición operacional busca determinar y analizar los aspectos que integran a la variable, lo que otorga al investigador una mayor precisión al momento de recolectar información. Por lo tanto, es necesario identificar las dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

La dimensión es el aspecto de la variable que debe ser medido, a fin de establecer a partir de esta acción los indicadores que estipularan los rasgos característicos de la variable en estudio. Balestrini (1997) asegura que se trata de los enunciados referentes a las propiedades esenciales del objeto al que se hace referencia en la definición.

Los indicadores son las unidades de conocimiento que señalan como medir las dimensiones de la variable (Tamayo, 1995). Se conciben mediante el desglose de las variables y su utilidad radica en que permite al investigador establecer y centrarse en la caracterización de cada elemento, encauzando así el estudio en cuestión. Para Ramírez (1996) el indicador “es un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad revela que existe la dimensión de la cual se desprende y por ende de la variable en estudio.” (p. 45). Por tanto, los indicadores son los aspectos más concretos que definen una dimensión, son conductas observables y registrables. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se presentan las variables en el cuadro 3.

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEM
Obstáculos del proceso de comunicación	Comunicación interpersonal pobre.	- Defensiva - Desacreditación	Dinámica: La Ventana de Johari	
	Precisión en la entrega del mensaje.	- El yo y los otros. - Aspectos que son conocidos o no del yo por mí mismo. - Aspectos que son conocidos o no de mi yo por parte de los otros.		
Principios de la comunicación efectiva	Comunicación de apoyo	- Congruente, no incongruente - Descriptiva, no evaluativa - Orientada al problema, no orientada a la persona - Validar, no invalidar - Específica, no global - Conjuntiva, no disyuntiva - Propia, no impropia - Escucha comprensiva, no escucha unilateral	Taller Grupal. Dinámica: el nacimiento de nuestra cartelera informativa.	
Efectividad de la intervención	Medición de la propuesta de cambio	- Percepción del grupo de la intervención realizada.	Encuesta	1, 2, 3, 4, 5, 6

Fuente: Elaboración propia, 2010.

3.10. Resultados Esperados

El éxito y desarrollo de las organizaciones dependerá en gran medida de la capacidad de innovar, inducir y de realizar cambios necesarios en el momento propicio. Para tal fin, se requiere de administradores y agentes promotores de estos procesos de transformación que conduzcan las estrategias de cambio corporativo. En este sentido una intervención organizacional no sólo resulta necesaria sino que imprescindible, como una forma de llevar a cabo dichos procesos de cambio exitosamente.

Con la aplicación de una intervención en la empresa Grupo Speed Transport, se espera lograr los cambios necesarios para poder asumir con éxito los retos del entorno e incrementar así la eficiencia y productividad de la empresa resaltando en todo momento la importancia del factor humano y económico, específicamente, se espera mejorar la capacidad comunicacional del grupo Speed Transport, lo cual permitirá dar un paso relevante en la mejora de las relaciones sociales y laborales de la organización para el éxito sinérgico empresarial.

3.11. Consideraciones Éticas

La práctica de una intervención organizacional, como todas aquellas actividades relacionadas a solucionar problemas de terceros, debe poseer componentes éticos, considerando el hecho de que las decisiones que se tomen modificarán la dinámica de lo que sucede dentro de la organización. Estas consideraciones éticas se basan en la confianza de todas las partes y por ende promueven la transparencia, honestidad y el sano intercambio de información. Como consultores debemos comprometernos a proporcionar servicios de calidad a nuestro cliente, asimismo, nos comprometemos a utilizar esta experiencia de consultoría para el mejoramiento continuo de nuestros conocimientos y habilidades.

Actuaremos con lealtad hacia el cliente y mantendremos absoluta confidencialidad sobre la información de éste que se haya obtenido en el transcurso de la realización de nuestro servicio de consultoría y de este trabajo de tesis. Evitaremos un posible conflicto de intereses, de esta manera se garantiza que sólo ofreceremos nuestro servicio bajo términos que no interferirán o impedirán nuestra independencia de criterio, integridad y objetividad. Debemos ofrecer al cliente un trato

equitativo y honesto durante la asesoría, actuando conforme a principios de competencia justa y nunca realizar acciones que perjudiquen o puedan perjudicar a la profesión del consultor. La integridad en todos nuestros actos será la pauta de la buena impresión que debemos causar a nuestro cliente correspondiendo así a la confianza depositada en nosotros.

CAPÍTULO IV

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación se describe la planificación y manual de intervención ejecutada a la empresa Grupo Speed Transport.

4.1.- Taller Las relaciones interpersonales en la empresa

Cuadro 4. Taller Las relaciones interpersonales en la empresa

Objetivo General						
Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás						
Fase	Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
Presentación de los consultores y del tema de intervención					5 min.	
INICIO	1.-Generar interacción entre los miembros del grupo a partir de actividades afines, objetivos comunes o intereses específicos	El coordinador debe estar atento para animar y agilizar la presentación; su duración va a depender del número de participantes; por lo general, se da un máximo de tres minutos por pareja. Puede pedir comentarios al final o resumir los aspectos más significativos que se hayan presentado	Que los miembros conozcan de cada uno aspectos a lo mejor desconocidos.	Una hoja de papel para cada participante, lápices, alfileres o cinta adhesiva, radio,	20	Que los participantes se relajen y se sientan en sintonía con los otros y con la actividad que inicia. Además de sentar las bases para comenzar el trabajo con el grupo, permite conocer la opinión que tienen sobre algún aspecto en particular sobre el cual se va a trabajar durante el curso o actividad

Objetivo General						
Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás						
Fase	Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
INICIO	2.-Crear un clima de compañerismo e integración	La dinámica empieza al iniciar la jornada y finaliza después de la última actividad del día cuando se descubren los "Amigos secretos". A la suerte, algún compañero dice quién cree que es su amigo secreto y por qué. Luego se descubre si acertó o no y el verdadero amigo secreto se manifiesta; se repite el procedimiento, y así sucesivamente hasta que todos hayan encontrado el suyo	Esta técnica es útil para lograr lazos más estrechos de compañerismo y amistad en el grupo. Es recomendable aplicarla al inicio de la sesión para que pueda desarrollarse durante el resto de las actividades.	Papeles pequeños	Se realizará durante todo el taller y constituye parte del cierre	Es importante que el facilitador le de dinamismo a su aplicación. Puede pedir comentarios de acerca como se sintieron y sobre lo más significativo

Objetivo General						
Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás						
Fase	Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
DESARROLLO	3.-Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás	La dinámica "La Ventana de Johari" abarca soluciones para mejorar individualmente las relaciones de grupo	Representa el conjunto de relaciones y de información que puede establecerse entre el individuo y los distintos miembros del grupo.	Hoja tamaño carta con grafico de la ventana por ambos lados. Documento de apoyo para el grupo y láminas de power point para las facilitadoras: "la Ventana de Johari" (Anexo B y Anexo C)	60	¿Qué cualidades de las que he reconocido en mí o han reconocido mis compañeros, me gustan? ¿Cómo es lo que más me gustó o sorprendió de los que me dijeron los compañeros de grupo?
DESARROLLO	4.-Desarrollar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los miembros del grupo en la medida en que se ejecuten un trabajo colectivo	Permite transmitir y afianzar información de importancia para el grupo. Contribuye a realizar valoraciones sobre tópicos de importancia para la convivencia y las relaciones interpersonales.	Esta técnica debe trabajarse con cuidado para que el conocimiento no quede fragmentado al elaborar la información que tendrá la cartelera.	Material impreso (Misión, Visión, Valores, Hoja de Cumpleaños). Hojas en Blanco. Cartelera de corcho	60 min	Es importante que el facilitador le de dinamismo a su aplicación. Puede pedir comentarios de acerca como se sintieron y sobre lo más significativo

Objetivo General						
Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás						
Fase	Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
CIERRE	5.-Conocer cuales aspectos positivos, negativos e interesantes ha encontrado el grupo de la temática tratada, en la sesión realizada o en el grupo de sesiones en general.	Hacer explícito los sentimientos y emociones que han experimentado y experimenta los participantes provocados por la actividad grupal.	Valorar el impacto del trabajo grupal en cada uno de sus miembros	Una hoja de papel pequeña para cada uno de los miembros.	30 min.	Es importante que el facilitador le de dinamismo a su aplicación. Puede pedir comentarios de acerca como se sintieron y sobre lo más significativo

4.2.1 Manual de la Intervención

Cuadro 5. Manual de la intervención taller Las relaciones interpersonales en la empresa

Objetivo N° 1	
Título de la técnica:	Baile de presentación
Tiempo aproximado:	20 min.
Origen de la técnica:	www.monografias.com/ Dinámicas de grupo para el aprendizaje
Descripción de la técnica:	• Se plantea una pregunta específica, como por ejemplo, ¿Qué es lo que más le gusta del trabajo que realiza?, la respuesta debe ser breve, por ejemplo, "Preparar el terreno para la siembra", o "Que estoy en contacto con la gente", o "Que me permite ser creativo", etcétera. • En el papel cada uno escribe su nombre y la respuesta a la pregunta que se dio y se prende con masking tape o alfileres el papel en el pecho o en la espalda. • Se pone la música y, al ritmo de esta, se baila, dando tiempo para ir encontrando compañeros que tengan respuestas semejantes o iguales a las propias. • Conforme se van encontrando compañeros con respuestas afines, se van cogiendo del brazo y se continúan bailando y buscando nuevos compañeros que puedan integrar al grupo. • Cuando la música para, se analiza cuántos grupos se han formado; si hay muchas personas solas, se dan una segunda oportunidad para que todos encuentren a su grupo. • Una vez que la mayoría se haya formado en grupos, se para la música y se da un corto tiempo para que intercambien entre sí el porqué de las respuestas de sus tarjetas. • Presentación en plenario. El grupo expone en plenaria sobre la base de qué afinidad se conformó, cual es la idea del grupo sobre el tema (Por ejemplo, por qué eso es lo que más le gusta de su trabajo, etcétera), y el nombre de sus integrantes. Los compañeros que están solo exponen igualmente su respuesta.
Objetivo:	Que los miembros del grupo se conozcan a partir de actividades afines, objetivos comunes o intereses específicos
Instrucciones al facilitador:	• Dar la bienvenida: las palabras de entrada serán de agradecimiento, de invitar a los participantes a este espacio como una oportunidad para reflexionar acerca de lo que está pasando en el proceso de comunicación y las relaciones sociales dentro de la empresa. • El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Objetivo N° 1	
Título de la técnica:	Baile de presentación
	• Una vez culminado el ejercicio ayudar a que vuelvan a sus lugares sin dispersarse.
Instrucciones a los participantes:	• Escuche con atención las instrucciones del facilitador. • Realice paso a paso los estiramientos que le indiquen. • Al unirse a otras personas no se desconcentre, continúe escuchando con atención. • Participe. • Tenga cuidado de no hacerse daño o hacerle daño a otro participante con el juego.
Procesamiento de la experiencia:	¿Qué me pareció el ejercicio?, ¿Me sirvió para ubicarme en esta actividad?, ¿Me relajé?, ¿Puede tener mayor contacto físico con mis compañeros? ¿Cómo me sentí?, ¿Qué relación posee este ejercicio con la temática a tratar?
Riesgos de la aplicación:	• Que los participantes se dispersen • Que no se dejen guiar en los ejercicios. • Que no capten la relación del ejercicio con el tema. • Que las instrucciones no sean entendibles.

Objetivo N° 2	
Título de la técnica:	El Amigo Secreto
Tiempo aproximado:	Se realizará durante todo el taller y constituye parte del cierre
Origen de la técnica:	www.monografias.com/ Dinámicas de grupo para el aprendizaje

Objetivo N° 2	
Título de la técnica:	El Amigo Secreto
Descripción de la técnica:	a) Se le entrega a cada miembro un papel y se le pide que escriba en el su nombre y algunas características personales (Cosas que le gusten, aspiraciones, etc.). b) Una vez que todos hayan llenado su papelito se ponen estos en una bolsa o algo similar y se mezclan. Después, cada uno saca un papel al azar, sin mostrarlo a nadie; el nombre que está escrito, corresponde al que va a ser su amigo secreto. c) Este paso incluye la comunicación con el amigo secreto, en cada actividad de trabajo se debe hacer llegar un mensaje de manera tal que la persona no pueda identificar quién se lo envía. Puede ser en forma de carta o nota, algún pequeño obsequio, o cualquier otra cosa que implique comunicación. La forma de hacer llegar el mensaje se deja a la elección de cada cual, por supuesto, nadie debe delatar quién es el amigo secreto de cada quién, aun cuando lo sepa.
Objetivo:	Crear un clima de compañerismo e integración
Instrucciones al facilitador:	El facilitador debe tener cuidado de que las instrucciones sean adecuadamente comprendidas, y procurar de que nadie coja un papel con su propio nombre, por tanto, es recomendable que sepa quién es el amigo secreto de cada quién
Instrucciones a los participantes:	• Escuche con atención las instrucciones del facilitador. • Realice paso a paso los estiramientos que le indiquen.
Procesamiento de la experiencia:	Es importante que el facilitador le de dinamismo a su aplicación. Puede pedir comentarios de acerca como se sintieron y sobre lo más significativo
Riesgos de la aplicación:	• Que no capten la relación del ejercicio con el tema. • Que las instrucciones no sean entendibles.

Objetivo N° 3	
Título de la técnica:	Ventana de Johari
Tiempo aproximado:	60
Origen de la técnica:	http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/Johari.htm
Descripción de la técnica:	La ventana de Johari es un modelo que resulta extremadamente útil para analizar la dinámica de las relaciones interpersonales. En un papel para rotafolio se hará el dibujo de la Ventana. La denominación de las cuatro áreas está provisoriamente tapada con una hoja. Con ayuda de la presentación de Power Point se explica el propósito principal de la Ventana para introducir después las cuatro variables que determinan la conformación de la Ventana en sus respectivas áreas. Se hará especial énfasis en los principios para la obtención de feedback. Se solicita a los participantes que llenen su propia ventana a excepción del área ciega. 2.2 Compartir en Pareja: Al terminar tu ventana, comparte con la pareja que tienes al lado sobre tu ventana y solicítale que te de feedback sobre tu área ciega. Agradece su ayuda e intercambien roles. 2.3 Plenaria para compartir reflexiones: Al culminar el compartir, 2 o 3 personas compartirán su conversación. Al escucharlos, se reforzará las ventajas y beneficios que significa manejar los principios para la obtención de feedback en el proceso de comunicación y relaciones interpersonales en el Grupo Speed Transport.
Objetivo:	Ofrecer una herramienta que facilite el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo así como la interacción, comunicación y retroalimentación con lo demás. Expresar gráficamente, mediante “Mi ventana de Johari”, ¿cómo y cuánto se conoce el individuo y lo conocen los demás? Trazarse, en consecuencia, objetivos para conocerse mejor y abrirse más a los otros
Instrucciones al facilitador:	Utilizar para ello el documento de apoyo para el grupo y las láminas de power point y explicar: ¿Qué es la ventana de Johari? • Tiene como finalidad explicar las relaciones interpersonales y del grupo. • Contenidos que han de anticiparse en cada zona de la ventana. • Como las relaciones interpersonales contribuyen a cambiar la ventana de cada uno.
Instrucciones a los participantes:	• Escuche con atención las instrucciones del facilitador. • Realice paso a paso los estiramientos que le indiquen.

Objetivo N° 3	
Título de la técnica:	Ventana de Johari
Procesamiento de la experiencia:	¿Qué cualidades de las que he reconocido en mí o han reconocido mis compañeros, me gustan? ¿Cómo es lo que más me gustó o sorprendió de los que me dijeron los compañeros de grupo?
Riesgos de la aplicación:	• Que no capten la relación del ejercicio con el tema. • Que las instrucciones no sean entendibles.

Objetivo N° 4	
Título de la técnica:	La Cartelera
Tiempo aproximado:	60
Origen de la técnica:	www.monografias.com/ Dinámicas de grupo para el aprendizaje
Descripción de la técnica:	• Se analiza un grupo de informaciones (Misión, visión, valores) se distribuye una hoja con dichas informaciones a cada uno de los integrantes del grupo. Cada grupo discutirá el contenido de la hoja. • Después cada uno expondrá de forma sintética su trabajo. Al final se hará una discusión integradora del material, resumiéndolo de forma sintética, destacándose sus ideas esenciales. • Se reparte una hoja en blanco para todos los grupos. Se les da una misma consigna: Escribir las normas de convivencia del equipo Grupo Speed Transport. • El siguiente paso consiste en que cada equipo exponga su trabajo; pero utilizando un canal diferente de la comunicación, por ejemplo, un equipo lo refiere verbalmente, otro lo dramatiza, otro lo representa gráficamente, otro corporalmente sin palabras. • Finalmente se colocará una hoja con el resumen de todas las ideas la cual será aprobada y aceptada por todos los miembros.
Objetivo:	Permite analizar un material escrito, resumir o integrar una información de manera colectiva. Por otra parte, puede contribuir a desarrollar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los miembros del grupo en la medida en que se ejecuten un trabajo colectivo

Objetivo N° 4	
Título de la técnica:	La Cartelera
Instrucciones al facilitador:	La discusión debe ser guiada por el facilitador, quien estimulará el trabajo del grupo, las reflexiones profundas, originales y flexibles sobre el tema. Debe ir resumiendo las ideas centrales y colocarlas en la cartelera para que se quede como memoria grafica para el grupo.
Instrucciones a los participantes:	• Escuche con atención las instrucciones del facilitador. • Realice paso a paso los estiramientos que le indiquen.
Procesamiento de la experiencia:	La reflexión debe girar acerca de cómo se logra la síntesis del contenido abordado y si asimiló el contenido presentado, etc.
Riesgos de la aplicación:	• Que no capten la relación del ejercicio con el tema. • Que las instrucciones no sean entendibles.

Objetivo N° 5	
Título de la técnica:	El PNI (Positivo, negativo e interesante).
Tiempo aproximado:	30
Origen de la técnica:	www.monografias.com/ Dinámicas de grupo para el aprendizaje
Descripción de la técnica:	a) Se le entrega una hoja de papel a cada miembro del grupo por el facilitador. b) Se les orienta que cada uno, de forma individual, sin consultar con nadie, escriba lo que ha encontrado de positivo, negativo e interesante en la sesión o grupos de sesiones. c) Una vez que han llenado las hojas, esta se recogen.
Objetivo:	Permite al facilitador conocer cuales aspectos positivos, negativos e interesantes ha encontrado el grupo de la temática tratada, en la sesión realizada o en el grupo de sesiones en general.
Instrucciones al facilitador:	Es importante que el facilitador le de dinamismo a su aplicación. Puede pedir comentarios de acerca como se sintieron y sobre lo más significativo.
Instrucciones a los	• Escuche con atención las instrucciones del facilitador. • Realice paso a paso los estiramientos que le indiquen.

Objetivo N° 5	
Título de la técnica:	El PNI (Positivo, negativo e interesante).
participantes:	
Procesamiento de la experiencia:	La reflexión debe girar acerca de cómo se logra la síntesis del contenido abordado y si asimiló el contenido presentado, etc.
Riesgos de la aplicación:	• Que no capten la relación del ejercicio con el tema. • Que las instrucciones no sean entendibles.

4.2.- Taller La Comunicación de Apoyo

Cuadro 6. Taller La Comunicación de Apoyo

Objetivo General						
Que los participantes analicen sus patrones y proceso de comunicación para identificar posibles oportunidades de mejora						
Fase	Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
Presentación de los consultores y del tema de intervención					5 min.	
INICIO	Que los participantes logren:1.-Involucrarse en una ambiente integrado a través del contacto consigo mismo y con los otros	Dinámica del encuentro con un viejo amigo: pedirles que con la pareja de al lado, lo reciban y se saluden como un viejo amigo o amiga que tenían tiempo sin ver. (para generar confianza y romper hielo)	Reencuentro, conocer otro compañero,	El cuerpo	5 min.	Que los participantes se relajen y se sientan en sintonía con los otros y con la actividad que inicia.
DESARROLLO	2.- Identificar recursos, habilidades y valores deseables en un proceso de cambio y/o transformación.	Percepción interpersonal, determinantes, territorio comunicación y espacio personal	Dinámica de percepción interpersonal línea de tiempo	Libreta bolígrafos	20 min.	Que los participantes puedan compartir su propia percepción: ¿Qué debilidades tiene el grupo? ¿Cuáles son sus limitaciones más resaltantes? ¿En qué no estoy contribuyendo? ¿Qué sensaciones y emociones me genera este proceso grupal?
		Plenaria	Presentación de conceptos	Marcadores		

Objetivo General						
Que los participantes analicen sus patrones y proceso de comunicación para identificar posibles oportunidades de mejora						
Fase	Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
DESARROLLO	3.- Vivenciar los factores que facilitan o inhiben el proceso comunicación.	Comunicación Factores que facilitan o inhiben el proceso comunicación.	Proyección de Video	Video de comunicación Participantes Facilitadores Libretas bolígrafos	15 min.	Que los participantes expresen al final del ejercicio de manera verbal 2 factores que identificaron en la dinámica que facilitan o inhiben la comunicación.
	Receso				20 min.	
DESARROLLO	Presentación de factores que facilitan o inhiben el proceso de la comunicación (Anexo D y Anexo E)				15 min.	
	Presentación de conceptos Comunicación verbal y no verbal (Video de comunicación http://www.youtube.com/watch?v=9GPXCb_L500)				10 min.	
DESARROLLO	4.-Descubrir la importancia del feedback en sus diferentes niveles (individuo, grupo y facilitadores) en la dinámica de grupos, a través de un ejercicio vivencial.	Conceptos de El Feedback y su aplicación.	Feedback personal, grupal y a las facilitadoras	Hoja de Evaluación diseñada para la clase	30 min.	Que el participante exprese verbalmente según una autoevaluación, su participación en las dinámicas impartidas, su percepción de grado de participación del grupo y la gestión de los facilitadores.
			Hoja de Evaluación			Que rellene la hoja de evaluación diseñada para el curso

Objetivo General						
Que los participantes analicen sus patrones y proceso de comunicación para identificar posibles oportunidades de mejora						
Fase	Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
CIERRE	5.- Reflexionar sobre los mensajes de comunicación y cómo aplicarlos en sus interacciones en grupo.	Interacción y comunicación grupal	Regalos (marcalibros)	Marcalibros	5 min.	

4.2.1 Manual de la Intervención

Cuadro 7. Manual de la intervención taller La Comunicación de Apoyo

Objetivo N° 1	
Título de la técnica:	Reencuentro con un viejo amigo
Tiempo aproximado:	5 min.
Origen de la técnica:	http://members.fortunecity.com/dinamico/C2_1.htm Dinámicas de comunicación.
Descripción de la técnica:	Es una invitación a establecer un espacio de conversación y establecimiento de relaciones, para actuar de la mejor manera dentro de este marco. La dinámica del encuentro con un viejo amigo consiste en pedirles a los integrantes del equipo que formen pareja con el compañero que tengan al lado, lo reciban y se saluden como un viejo amigo o amiga que tuvieran tiempo sin ver. (Para generar confianza y romper hielo). Luego cada uno deberá presentar a su amigo describiendo los siguientes aspectos: • Nombre, • Hobbies • Qué actividad realizo importante esa semana • Profesión o área de desempeño. • Y si está soltero casado y con hijos.
Objetivo:	Involucrarse en una ambiente integrado a través del contacto consigo mismo y con los otros.
Instrucciones al facilitador:	• Dar la bienvenida: las palabras de entrada serán de agradecimiento, de invitar a los participantes a este espacio como una oportunidad para reflexionar acerca de lo que está pasando en el proceso de comunicación y las relaciones sociales dentro de la empresa. • Una vez culminado el ejercicio ayudar a que vuelvan a sus lugares sin dispersarse.
Instrucciones a los participantes:	• Escuche con atención las instrucciones del facilitador. • Realice paso a paso los estiramientos que le indiquen. • Al unirse a otras personas no se desconcentre, continúe escuchando con atención. • Participe. • Tenga cuidado de no hacerse daño o hacerle daño a otro participante con los

Objetivo N° 1	
	estiramientos o el juego.
Procesamiento de la experiencia:	¿Qué me pareció el ejercicio?, ¿Me sirvió para ubicarme en esta actividad?, ¿Me relajé?, ¿Puede tener mayor contacto físico con mis compañeros? ¿Cómo me sentí?, ¿Qué relación posee este ejercicio con la temática a tratar?
Riesgos de la aplicación:	• Que los participantes se dispersen • Que no se dejen guiar en los ejercicios. • Que no capten la relación del ejercicio con el tema. • Que las instrucciones no sean entendibles.

Objetivo N° 2	
Título de la técnica:	Línea de Tiempo
Tiempo aproximado:	20 min.
Origen de la técnica:	Pisano, J. (2005). Manual de juegos para jóvenes y no tan jóvenes. Buenos Aires, Argentina: Editorial Bonum.
Descripción de la técnica:	Se invita a los participante a que tome su bolígrafo y la libreta y dibuje una línea que tenga en principio un punto de partida (modelándolo con rotafolio y marcadores) a partir de una fecha determinada hasta hoy 2010, esto no es una línea continua, Se les pide que vayas recorriendo los años, como si estuviera contando una historia dónde vas recorriendo las diferentes experiencias, situaciones, eventos personales (tanto en el campo profesional, como el personal) vividos y que han representado cambios, transformaciones y aprendizajes importantes, los cuales han producido cambios en su manera de actuar, pensar y sentir. Quizás haya tenido altibajos, quizás la línea sube o baja o se mantiene. Se les pide que te tomen unos momentos y escriba quizás palabras clave de esos momentos. Luego de haberla dibujado, se les pide que la vuelvas a mirar y logres identificar que es lo común que hay en tu línea, en términos de actitudes, recursos, habilidades y valores te han permitido navegar en las diferentes situaciones que ha ameritado cambios y/o transformaciones en tu vida.

Objetivo N° 2	
	Escribe las diferentes palabras que hablan de estos recursos, actitudes, emociones, valores. Compartir en Pareja: Al terminar el ejercicio, se comparte con la pareja que tienes al lado sobre tu línea de vida y se les pide que escuchen especialmente haciendo énfasis en lo que tienen en común (eventos y especialmente las actitudes y recursos, emociones, valores y habilidades que han puesto en juego y los ha ayudado a manejar los desafíos de las transformaciones experimentadas en nuestras vidas. Plenaria para compartir reflexiones Al culminar el compartir, 2 o 3 personas compartirán su conversación. Al escucharlos, se reforzará que constantemente estamos expuestos a cambios y/o transformaciones y que cuando hablamos de transformación se habla de cambios de corte más profundos, que impactan en nuestra manera de pensar, actuar y sentir. Reforzar aquí haciendo énfasis en la comunicación y relaciones sociales y como estas influyen en la ejecución de la tarea.
Objetivo:	Describir la propia experiencia de percepción interpersonal que se posee frente a los procesos de cambio y transformación.
Instrucciones al facilitador:	• Que cada participante tenga su libreta y bolígrafo para dibujar su línea de tiempo. • Indicar el tiempo que se va a ofrecer para cada momento dibujar la línea, el compartir en pareja y la plenaria) • Indicar claramente sobre los aspectos a ser considerados en la línea de tiempo experiencias, situaciones, eventos personales (tanto en el campo profesional, como el personal) vividos y que han representado cambios, transformaciones y aprendizajes importantes. • Sugerir que se centren en los aspectos comunes cuando se comparta en parejas. • Señalar normas de respeto que debe imperar en el desarrollo de ésta actividad.
Instrucciones a los participantes:	• Respete los tiempos que se establece. • Sea lo más claro y preciso que se pueda al escribir sobre su valores y experiencias • Dirija las respuestas de acuerdo a los aspectos que el facilitador sugiera.

Objetivo N° 2	
	• No se disperse • Cuide de no macharse la ropa con el marcador ni la del compañero.
Procesamiento de la experiencia:	¿Cómo me percibo el cambio? ¿Cómo contribuyo con él? ¿Qué de nuevo he descubierto con esta actividad sobre mí? ¿Cuáles valores comunes tengo con mis compañeros? ¿En qué contribuyo para que la comunicación sea más efectiva en mi equipo de trabajo?
Riesgos de la aplicación:	• Que los participantes se dispersen • Que no sean lo suficientemente claros y honestos en sus aportes • Que no sigan las pautas para las preguntas que el facilitador sugiera • Que se cierren ante el proceso de reflexión.

Objetivo N° 3	
Título de la técnica:	Ejercicio con juguetes de armar (rompecabezas)
Tiempo aproximado:	40 min.
Origen de la técnica:	Napier, R. y Gershenfeld M. (1975). <i>Grupos: Teoría y Experiencia</i>. Distrito Federal, México: Trillas. Con adaptaciones: incluir en el grupo participantes con diferentes características para evaluar la influencia de la misma en el proceso de la comunicación.
Descripción de la técnica:	Se conformarán dos o más grupos de participantes de siete miembros, con el objetivo de armar un rompecabezas en un periodo máximo de 20 min. Es importante que el producto represente el esfuerzo del grupo. Los miembros de cada grupo serán seleccionados al azar y cada uno poseerá alguna de las siguientes características: • Ojos vendados. • Tapones en los oídos. • No puede hablar • Manos atadas. • Observador. Se incluirá la competencia entre grupos como medio de incorporar cierta sensación de realidad a una tarea determinada y se premiará al grupo con un mejor desempeño en un menor tiempo.
Objetivo:	Que los participantes vivencien los factores que facilitan o inhiben el proceso comunicación.

Objetivo N° 3	
Instrucciones al facilitador:	• Controlar el tiempo en cada una de las partes de la técnica. • Verificar que todos los miembros del grupo participen. • Comprobar que los miembros del grupo respeten sus características.
Instrucciones a los participantes:	Van a conformar 4 grupos con el objetivo de que cada uno arme un rompecabezas. Para este ejercicio seleccionaremos 4 personas que nos ayudaran con esta experiencia, nombramos a las personas que nos ayudaran, y le solicitamos que se coloquen en una esquina del salón, estas personas tendrán la función de observar la ejecución del grupo según la lista de verificación. Luego los participantes restantes numérense del 1 al 4, júntense los 1 con los 1 y así sucesivamente para formar 4 grupos de 4 personas que se sentaran en el lugar que indique el facilitador. • Una vez conformados los grupos, los facilitadores repartirán a cada miembro de los grupos unos elementos que servirán para asignar una característica a cada miembro del grupo: • Pañuelos para tapar los ojos o la boca. • Tapones para los oídos • Cordel para amarrar las manos. • Los facilitadores ayudaran a los miembros a colocarse los elementos. • Cuando el facilitador observe que los participantes están listos, se le indicará que en el centro del grupo se colocara el rompecabezas con unas instrucciones. • Cuando lo indique lean las instrucciones y comiencen la actividad. • Comiencen la actividad.
Procesamiento de la experiencia:	¿Qué aprendiste de esta experiencia? ¿Qué fue lo más te llamo la atención? ¿Cuándo en este grupo nos comportamos como si no escucháramos o habláramos? ¿Cuándo en este grupo nos comportamos como si no pudiésemos utilizar las manos o la boca? ¿Cómo relacionas tu vivencia con los factores entorpecieron o facilitaron la comunicación?
Riesgos de la aplicación:	Que los participantes no quieran asumir la característica que les corresponde. Que la producción no sea realizada por todos los integrantes del grupo.

Objetivo N° 4	
Título de la técnica:	Feedback
Tiempo aproximado:	30 min.
Origen de la técnica:	NTL Grupo T, Huisi Carmen “Estudio de los grupos de formación”
Descripción de la técnica:	Aclarar el propósito y motivos del proceso del Feedback en el trabajo con grupos a través de la aplicación de los conceptos en la dinámica realizada.
Objetivo:	Descubrir la importancia del feedback en sus diferentes niveles (individuo, grupo y facilitadores) en la dinámica de grupos, a través de un ejercicio vivencial.
Instrucciones al facilitador:	• Debe realizar una introducción del tema, dando conceptos e implicaciones. • Impartir las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa. • Controlar que todos los integrantes del grupo participen.
Instrucciones a los participantes:	• Se pedirá a cada participante que evalúe siguiendo las reglas del feedback, su propia participación durante las dinámicas impartidas igualmente que evalúe la participación del grupo de participantes y la gestión de los facilitadores. • Se entregará la hoja de evaluación para que rellenen. • Una vez el grupo haya terminado de rellenar la hoja de evaluación se pedirá que a través de una ronda de manera verbal, compartan cada uno en orden sus respuestas con el grupo. • Al final se pedirá que entreguen la hoja de Evaluación rellena.
Procesamiento de la experiencia:	Autoevaluación sobre la propia participación y compromiso en el aprendizaje impartido. Evaluación del grado de compromiso de participación de los compañeros del grupo.
Riesgos de la aplicación:	Que los participantes por cansancio quieran terminar rápido el ejercicio sin hacer una introspección fructífera. Que los participantes no sean honestos en sus respuestas

Objetivo N° 5	
Título de la técnica:	Regalos
Tiempo aproximado:	5 min.

Objetivo N° 5	
Origen de la técnica:	Aguilar, M. (1992). Técnicas de Animación Grupal. Buenos Aires, Argentina: Espacio, con adaptación de las facilitadoras.
Descripción de la técnica:	Consiste en entregar a cada participante un marcalibro con frases de comunicación y de interacción en grupos, para que luego reflexionen sobre el mensaje.
Objetivo:	Reflexionar sobre los mensajes de comunicación y cómo aplicarlos en sus interacciones en grupo.
Instrucciones al facilitador:	• Mantener un clima de armonía y participación grupal. • Comunicar con claridad las instrucciones.
Instrucciones a los participantes:	• Conformen un círculo, cierren los ojos, extiendan las manos. • Se entrega a cada participante en sus manos, un marcalibro de regalo. • Abran los ojos, lean sus mensajes. • Expresa de manera corporal un gesto de cariño de solidaridad y de amistad hacia tus compañeros. • Agradecer la participación del grupo y finalizar la sesión.
Procesamiento de la experiencia:	Expresión corporal de amistad con sus compañeros de grupo.
Riesgos de la aplicación:	Que los participantes quieran finalizar rápidamente la sesión.

4.3. Resultados Intervención Organizacional

4.3.1 Resultados “Taller Las relaciones interpersonales en la empresa”

Al iniciar la sesión se observó timidez y resistencia por parte del grupo, pudiéndose identificar algunos casos de participantes más motivados los cuales estimulaban la participación de los demás compañeros. Después de finalizada la dinámica de apertura fue perceptible el cambio de atmósfera a un ambiente más relajado y dónde los participantes empezaron a demostrar su interés y animosidad, permitiendo a las facilitadoras generar el clima adecuado para el inicio de las actividades.

Durante la ejecución de las actividades correspondientes al desarrollo del taller se pudo observar una alta participación de todos los miembros, con una marcada tendencia a agruparse entre los compañeros más conocidos dentro de la oficina. Al detectar esto se hizo una pausa en el taller y se designaron las parejas al azar mediante una sencilla numeración del al 10. Esto generó una primera reacción de incomodidad donde se escucharon expresiones de los participantes, tales como: “¿Pero por qué? ¿Me pueden cambiar? No entiendo porque hay que trabajar así. Yo quería trabajar con X.”. Estas reacciones pusieron de manifiesto la necesidad de estar atentas durante el desarrollo de la actividad de aquellas relaciones que se debían mejorar.

Una vez armados los grupos se dio inicio a la realización de la “Ventana de Johari” según lo establecido en la planificación, una vez ejecutados los ejercicios por las parejas y con base en las siguientes preguntas: ¿Qué cualidades de las que he reconocido en mí o han reconocido mis compañeros, me gustan? ¿Cómo es lo que más me gustó o sorprendió de los que me dijeron los compañeros de grupo? Y ¿cómo podemos mejorar las relaciones interpersonales dentro del Grupo?, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los feedback fueron recibidos con receptividad, entusiasmo y sorpresa, destacándose muchos casos en donde la persona que recibía la retroalimentación manifestaba desconocer determinada cualidades, comportamientos o conductas que otros observaban en ellos.

- En algunos casos hubo reconocimiento de oportunidades de mejora identificadas y comunicadas por la pareja relacionadas con el trato hacia los demás, la comprensión de las diferencias y la convivencia.
- La percepción que describe el sentir colectivo se centró en lo que increíble resulta que día a día podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán: “cada cabeza es un mundo”, con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.
- Las principales conclusiones obtenidas respecto a cómo mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa fueron:
 - El primer paso es que cada miembro del equipo de trabajo reflexione sobre cuál es su cuota de responsabilidad en las relaciones difíciles, y entender que los demás no modificarán su conducta simplemente porque se le diga, y en cambio todo puede mejorar si cada uno se propone cultivar sus habilidades de comunicación
 - Observa qué aspectos favorables o "lado bueno" se puede encontrar en cada persona con la que nos relacionamos.
 - Enfocarse en la solución, es decir, centrarse en la solución más que en el problema. Fijarse más en el "¿cómo me puedo llevar mejor con mis compañeros de trabajo?" que en el ambiente laboral que puede no ser bueno.
 - Dedicar tiempo a los demás, esto quiere decir que a medida que cada uno de los integrantes profundice en su relación con otras personas, podrá sorprenderse de lo que puede aportarte un compañero o compañera casi desconocido, al que anteriormente saludaba de manera automática y sin interés. El interés sincero y oportuno por la vida personal de la otra persona, dejando de lado los rumores de pasillos y siempre que el otro se muestre dispuesto, ayuda a estrechar los lazos.
 - Para mejorar las relaciones laborales es necesario dejar de lado las actitudes negativas, el aislamiento, llegar tarde o no cumplir lo que se promete y hablar de forma agresiva. Se debe evitar hacer bromas pesadas a costa de otros, hablar mal de

las personas que no están presentes o dedicarse a los chismes de pasillo, lo cual se traduce en más enemigos que amigos.

- Los participantes manifestaron sentir requerir más tiempo para poder expresar todas las inquietudes que sentían hacia sus pares en la dinámica, tanto positivas como de oportunidades de mejora, solicitando fuesen realizadas más actividades de esta índole.
- Al finalizar la dinámica se hizo notar un cambio en la actitud general del grupo de trabajo cambiando de una manifiesta incomodidad hacia un clima de aceptación de las diferencias, respeto por opiniones divergentes y compromiso por mejorar aquellos aspectos que interfieren en unas buenas relaciones interpersonales.

En este nuevo contexto emocional que se percibía en el grupo de trabajo después de finalizada la plenaria sobre la técnica descrita se introdujo en el taller la dinámica “La Cartelera” con la finalidad de concretar y fijar los nuevos compromisos adquiridos para el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Adicionalmente, se integró a esta dinámica lo relacionado al conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa por parte del grupo de trabajo. No obstante, el epicentro de la dinámica se orientó a la creación de las “Las normas de convivencia del equipo Grupo Speed Transport”. En este sentido, el documento obtenido (las normas) se señala a continuación:

- El respeto (Cuando establecemos cualquier tipo de comunicación con otra persona)
- La amabilidad (Entendiendo ésta como una actitud positiva en nuestra relación con los demás)
- La inteligencia (En las relaciones sociales, las buenas intenciones no son siempre suficientes. Una persona socialmente inteligente sabe estar y comportarse con personas muy diversas, social y culturalmente)
- La educación: Es una de las bases de una buena convivencia, y la podemos considerar como un compendio de los puntos anteriores.

- Evitar los prejuicios (Ya que estos implican una mala predisposición de antemano a la convivencia, lo que nos hará tener una actitud negativa ante los demás dificultando enormemente la relación)
- Evitar la intransigencia (Ya que convivir con los demás supone un esfuerzo en conseguir puntos de acuerdo)
- Evitar la falta de comunicación (Hablando se entiende la gente)

Finalmente, con la dinámica de cierre se obtuvo una retroalimentación general del taller positiva, en donde predominó la apertura, la aceptación y el compromiso.

4.3.2 Resultados del taller “La Comunicación de Apoyo”

Al iniciar esta segunda sesión se observó muy poca timidez y resistencia por parte del grupo, por el contrario, demostraban interés por empezar el taller. Después de finalizada la dinámica de apertura (Reencuentro con un viejo amigo) fue perceptible una atmósfera de relajación y armonía entre los miembros del grupo.

Durante las dos dinámicas de desarrollo (Línea de Tiempo y Ejercicio con juguetes de armar), la reproducción del video y las láminas en power point se introdujo a los participantes los conceptos de cambio y los elementos relativos a la comunicación organizacional, específicamente mediante las siguientes preguntas:

¿Cómo me percibo el cambio? ¿Cómo contribuyo con él? ¿Qué de nuevo he descubierto con esta actividad sobre mí? ¿Cuáles valores comunes tengo con mis compañeros? ¿En qué contribuyo para que la comunicación sea más efectiva en mi equipo de trabajo? ¿Cuándo en este grupo nos comportamos como si no escucháramos o habláramos? ¿Cuándo en este grupo nos comportamos como si no pudiésemos utilizar las manos o la boca?

El resultado en ambas actividades fue una discusión muy nutrida, una lluvia de ideas y catarsis de sentimientos, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

- Un alto porcentaje de los problemas de comunicación que se presentan en la organización suceden por suministrar información insuficiente para el cumplimiento de las tareas por considerar que es obvia, lógica, elemental o simplemente “evidente”
- Muchas veces por temor a preguntar, hacer el ridículo y a ser menospreciados por la otra persona que suministra la información, no verificamos la instrucción por creer que si preguntamos nos calificarán como estúpidos, o incompetentes.
- En ocasiones se considera que si preguntamos, nuestros compañeros de trabajo pueden llevarse una mala imagen o perderemos credibilidad.
- Debe evitarse pensar que la información aparece a partir del contexto, creer que es deducible a partir de un contexto la actividad que debe realizarse y omitir información que asegure el éxito del procedimiento.
- Suponer, es dar demasiado campo al malentendido e incluso es una excelente oportunidad para el surgimiento de accidentes laborales, no podemos esperar a que quien se comunica con nosotros desarrolle esa “frecuencia psíquica” necesaria para interpretar acertadamente las cosas que hemos omitido en nuestro lenguaje.

Algunas de las soluciones planteadas en relación a estas debilidades encontradas y que nacieron de la plenaria realizada fueron:

- Crear el contexto del mensaje, aportar información explícita que el oyente no posea.
- Cerciorarse, retroalimentarse y vencer el miedo a hacer “preguntas estúpidas”.
- Dar ejemplos para así brindar contexto a lo que la persona requiere.
- Entender que todos somos distintos, tenemos puntos de vistas distintos, al reconocer y respetar estas diferencias abrimos un compás de empatía hacia los demás.

Adicionalmente, fue un sentimiento compartido del grupo la necesidad de reuniones quincenales donde todo el equipo de trabajo comparta los eventos más importantes y puedan aclararse las dudas surgidas de la dinámica de trabajo.

En cuanto a la dinámica de feedback, se aplicó el instrumento a todo el grupo (20 cuestionarios), obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 8.: Resultados cuestionario

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
El taller te pareció....	18	2	0	0	0
Las dinámicas estuvieron...	16	4	0	0	0
Las instrucciones fueron...	15	5	0	0	0
Las facilitadoras lo hicieron...	19	1	0	0	0
Los procesamientos te parecieron...	16	4	0	0	0
El clima grupal estuvo...	13	7	0	0	0
La participación fue...	17	3	0	0	0

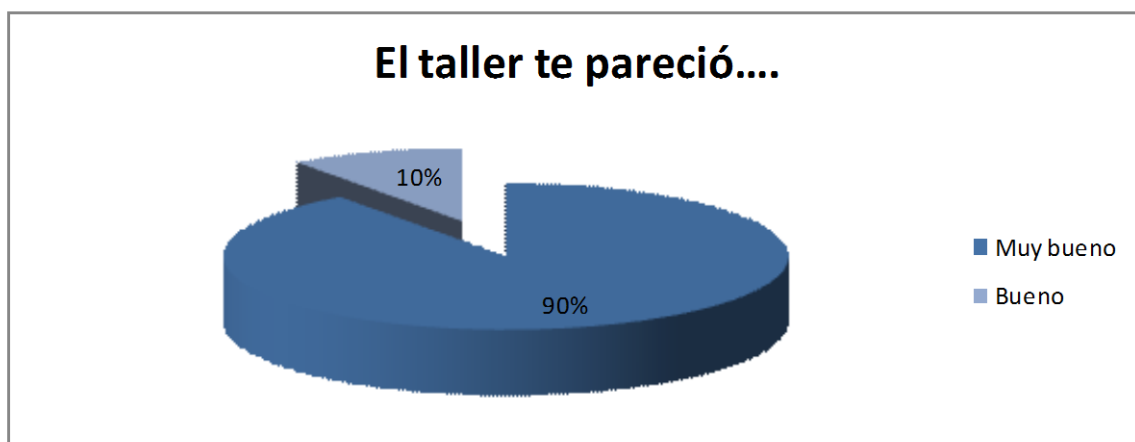
Fuente: Elaboración propia, 2010

Cuadro 9: Primera afirmación

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
El taller te pareció....	18	2	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Gráfico 1. Representación primera afirmación: El Taller te pareció....



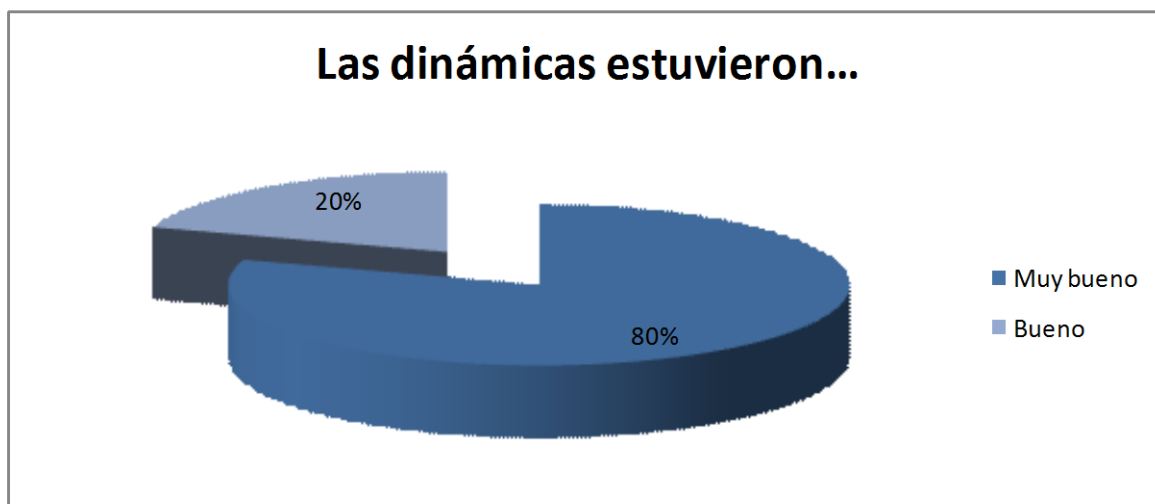
Fuente: Elaboración propia, 2010

Cuadro10: Segunda afirmación

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Las dinámicas estuvieron...	16	4	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Gráfico 2. Representación segunda afirmación: Las dinámicas estuvieron...



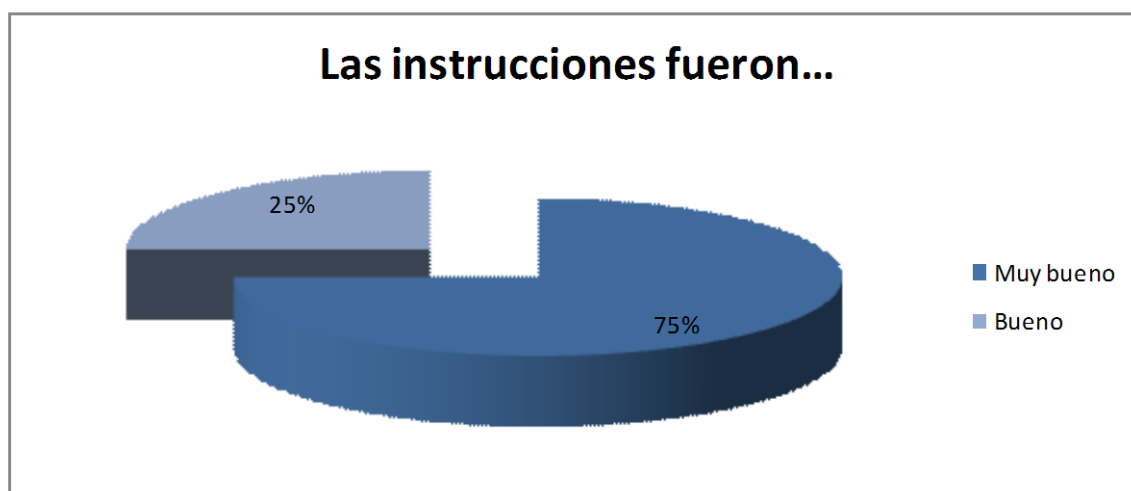
Fuente: Elaboración propia, 2010

Cuadro11.: Tercera afirmación

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Las instrucciones fueron...	15	5	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Gráfico 3. Representación tercera afirmación: Las instrucciones fueron...



Fuente: Elaboración propia, 2010

Cuadro 12.:Cuarta afirmación

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Las facilitadoras lo hicieron...	19	1	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Gráfico 4. Representación cuarta afirmación: Las facilitadoras lo hicieron...



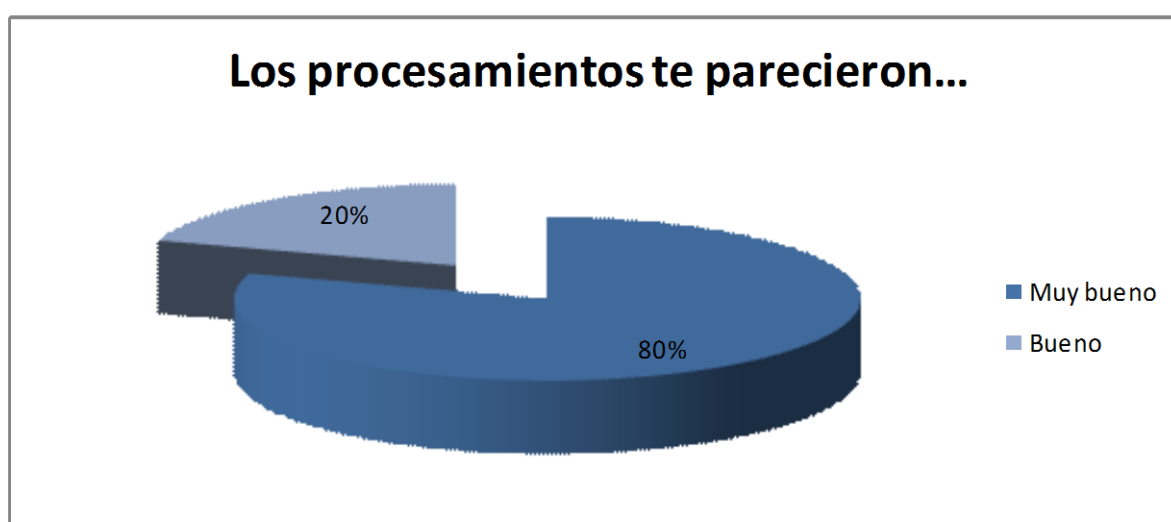
Fuente: Elaboración propia, 2010

Cuadro 13.: Quinta afirmación

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Los procesamiento te parecieron...	16	4	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Gráfico 5. Representación quinta afirmación: Los procesamiento te parecieron...



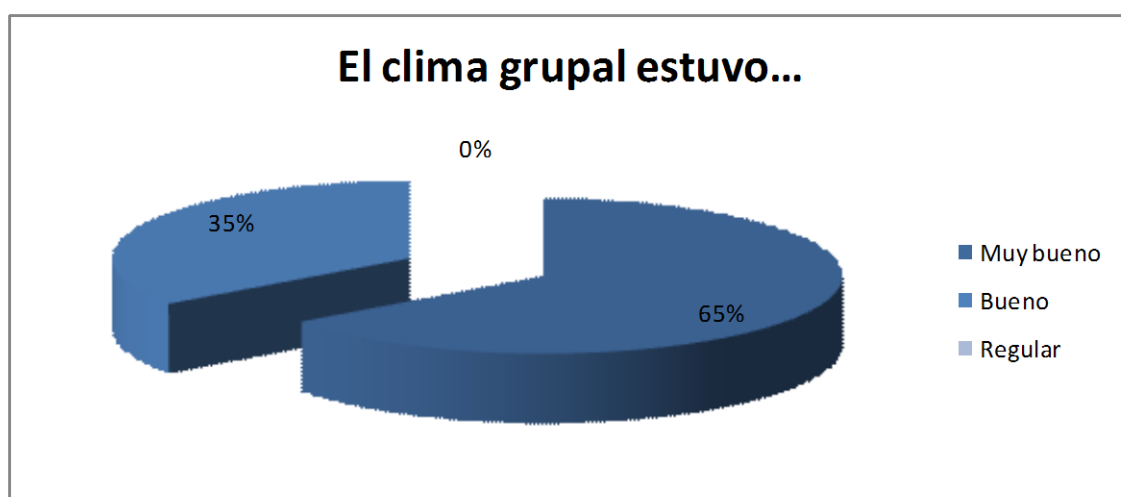
Fuente: Elaboración propia, 2010

Cuadro 14.: Sexta afirmación

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
El clima grupal estuvo...	13	7	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Gráfico 6. Representación sexta afirmación: El clima grupal estuvo...



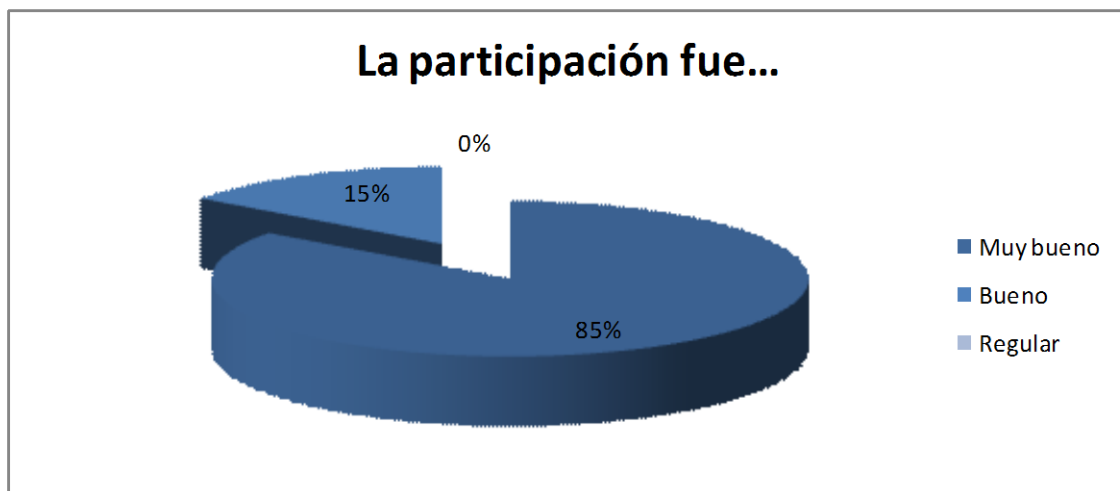
Fuente: Elaboración propia, 2010

Cuadro 15.: Séptima afirmación

Categorías	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
La participación fue...	17	3	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Gráfico 7. Representación séptima afirmación: La participación fue...



Fuente: Elaboración propia, 2010

Tal como se observa en los gráficos presentados, la evaluación del grupo respecto al taller; las dinámicas; las instrucciones; las facilitadoras; los procesamientos; el clima grupal y la participación fue positiva, encontrándose siempre en las categorías de resultados “muy bueno” y “bueno”

El resultado evidencia una tendencia hacia la disposición y aceptación de nuevos procesos y formas de hacer las cosas, que repercutan de forma positiva en el clima organizacional del Grupo Speed Transport Service, adicionalmente, se puede apreciar el interés por parte de los trabajadores de la empresa en que la comunicación y las relaciones sociales entre ellos sean mejoradas, probablemente para lograr así un medio ambiente laboral más agradable y armonioso.

Finalmente, con la dinámica de cierre y entrega de regalos se obtuvo una retroalimentación general del taller positiva, en donde predominó la apertura, la aceptación, el compromiso y una expresión corporal de amistad entre todos los miembros del grupo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-Conclusiones

Cuando se promueve el cambio en una organización debe hacerse de manera escalonada, ir combinando los cambios con la estructura actual, debe vencerse la inercia con la participación de los diferentes miembros de la organización e identificar cuáles son las fortalezas de su cultura organizacional y cuáles son las debilidades que deben enfrentar.

La transformación comunicación y de relaciones sociales en el Grupo Speed Transport implica una ruptura con los comportamientos y actitudes existentes, esa ruptura debe ser gradual, debe verse como un proceso acumulativo y permanente que progresa en medio de conflictos y tensiones que no se resuelven en el corto plazo, ni en momentos predefinidos.

La transición de lo antiguo a lo nuevo, no se puede ver como una lógica lineal ni secuencial, se trata de una ruptura, que promueve el cambio del el statu quo organizacional. Debe entenderse que cada vez más nos enfrentarnos a modelos organizacionales diferentes que involucran todas las personas y que generan una visión compartida, desarrollando así una mentalidad de mejoramiento continuo.

En este orden de ideas, las intervenciones ejecutadas para el mejoramiento comunicacional y de las relaciones sociales en el ambiente de trabajo del Grupo Speed Transport, permitieron incentivar la comunicación, el autoconocimiento y ampliar la comprensión de cada uno de los participantes, reconociendo así las creencias, motivos, necesidades, deseos, gustos, comportamientos y cualidades principales de los otros; todo lo cual se convirtió en una oportunidad única para los participantes, ya que le permitió a cada uno abrir las "ventanas" detrás de la cuales se esconde la valiosa información personal y colectiva que conforma al grupo de trabajo y modela sus relaciones y comportamientos.

La utilización de la herramienta "Ventana de Johari" jugó un papel fundamental como base metodológica y práctica, llamada a contribuir al cumplimiento de uno de los propósitos de esta primera etapa, que era reflexionar sobre cómo deben ser las personas que trabajan en la organización objeto de estudio, además, sirvió como marco para trabajar las condiciones

necesarias encaminadas a fortalecer las relaciones sociales del grupo de trabajo, dando inicio al conocimiento y a que los individuos dentro de la organización desarrollaran habilidades para comunicarse unos con los otros.

Durante la jornada los trabajadores participantes reconocieron que el desarrollo de relaciones interpersonales en la vida cotidiana y en el trabajo es normal y hasta necesario, el inconveniente inicia cuando las mismas interfieren con el cumplimiento de las obligaciones laborales o cuando el trabajador se excede en el ejercicio de sus libertades. Asimismo consideraron como un deber de cada uno de ellos conservar las buenas costumbres durante las horas de trabajo ya que esta norma les proporciona el punto de partida, desde el cual la empresa podría elaborar una política interna laboral que regule la sana convivencia entre sus trabajadores.

Otro aspecto importante fue la comprensión de que no se puede perder de vista que lo importante de las relaciones humanas empieza por conocerse a sí mismo, en la medida que aprendamos a determinar nuestras propias exaltaciones, tendremos mayor claridad sobre los puntos que nos pueden ayudar a mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo.

La comunicación efectiva y las relaciones laborales armoniosas contribuyen al éxito de las empresas, y la negociación colectiva, así como el cumplimiento de lo pactado, constituyen un medio adecuado para el logro de los objetivos organizacionales. Ello conducirá al aumento de la productividad, a la equitativa distribución de sus beneficios y a la mejora de las condiciones de trabajo.

5.2.-Recomendaciones

La directiva del Grupo Speed Transport es responsable de mantener redes de comunicación efectiva y fortalecimiento de las relaciones sociales por lo se recomienda la evaluación de los siguientes aspectos luego de ejecutada la intervención:

- Verificar la utilización de los canales de comunicación adecuados para transmitir mensajes e información a los empleados. Se recomienda crear una cuenta de twitter y/o página de la empresa en facebook de la empresa, esto sólo amerita acceso a internet y permitirá promover la entrega rápida de mensajes a todos los empleados de la organización.
- Promover sesiones de trabajo para escuchar los intereses de todos, con la finalidad de aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones.
- Mantener a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración con la finalidad de desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia y mucha motivación.
- Desarrollar habilidades comunicacionales que les permitan mejorar sus relaciones laborales y personales e incorporar conocimientos y técnicas para optimizar el logro de los objetivos de la organización.
- Fomentar la incorporación de valores institucionales como una manera de lograr el compromiso de los trabajadores con la visión, misión y objetivos corporativos.
- Ejecutar actividades de integración que permitan el encuentro de los trabajadores (salidas, juegos, comida, celebración de cumpleaños, otros) donde puedan intercambiar opiniones e ideas que contribuyan al desarrollo de habilidades para la integración y conocimiento de sí mismos y sus compañeros.
- Ajustar las reglas de convivencia según el tipo de actividad bajo el cual los trabajadores prestan sus servicios, dado que ese aspecto resulta fundamental para establecer de forma realista la necesidad de mantener relaciones interpersonales acordes a las buenas costumbres.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, K. (2003). *La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El Caso de FESPAD. Número 32.* [Artículo en línea]. Razón y Palabra. México. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm>
- ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- BALESTRINI, M. (2001): *Metodología de la Investigación*. Edición Consultores Asociados, 13-1. Venezuela.
- BURKE, W. y PALAZÓN, R. (1988) ***Desarrollo Organizacional***. U.S.A.: Adisson-Wesley Iberoamericana.
- CASTRO, J. (2003). ***Metodología de la Investigación***. México.
- CUMMINGS Y WORLEY. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México D.F. Cengage Learning.
- ESTEINOU, J. (1998). *Espacios de Comunicación*, Universidad Iberoamericana. II serie. Santa fe ciudad de México
- FREIGERIO, S. (2006). *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa, Ideas propias*, España. 2da edición
- FRENCH, W. y BELL C. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración efectiva del Cambio*. México D. F.: Mc Graw Hill.
- GUILLÉN, C., GALA, F., VELÁZQUEZ, R. (2004). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*.
- HERNÁNDEZ S., R., FERNÁNDEZ C., Z. y BAPTISTA L., P. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- JAMES F y GILBERT D. (1996): *La administración*, Pearson educación, México.
- PÉREZ, M. (2004). *El proyecto de investigación*. Caracas: Panapo
- PÉREZ, R. (2008). ***Los “Focus Group” y el conocimiento***. Monografía en línea. <http://www.monografias.com/trabajos56/focus-group/focus-group.shtml>. UCV. Caracas
- PORRAS, J. (1988). *Análisis de flujo: Método para Diagnosticar y Administrar el Cambio Organizacional*. México: Addison Wesley.

- RAMÍREZ, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación: Humanidades y Educación*. Caracas: Panapo
- SABINO, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- SCHEIN, E. (1998). ***Consultoría de Procesos (Vol. I)***. México: Addison Wesley.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1995). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- THOMPSON, I. (2007). ***Concepto de Organización***. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- VIDAL, M. y RIVERA, N. (2007). *Investigación – acción*. [Artículo en línea]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol21_4_07/ems12407.html
- WHETTEN, D. Y CAMERON, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México. Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO A



Universidad Católica Andrés Bello
Programa de Post-Grado en
Desarrollo Organizacional
Urb. La Castellana, Chacao,
Av. Santa Teresa de Jesús. Edificio CERPE

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: Mayra Alejandra Garrido Molina, Cédula de Identidad N° 16.300.403 en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado de Especialista Titulado: **Intervención en desarrollo organizacional orientada a fortalecer los mecanismos de comunicación formal y las relaciones sociales. (Caso Grupo Speed Transport)**

Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, **en Caracas a los 07 días del mes de julio año 2010.**

Atentamente,

Ricardo Petit

ANEXO B

La Ventana de Johari

La Ventana de Johari pretende ilustrar el proceso del **dar y recibir feedback**. Sirve de ayuda para formarnos una idea de muchos de nuestros comportamientos; y tal vez también nos ofrezca alguna solución para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales.

Las dos columnas representan el yo y las dos filas representan el grupo. La primera columna contiene «lo que yo sé respecto de mí»; la segunda, «lo que desconozco respecto de mí»; la franja superior contiene «lo que los demás (el grupo) saben respecto de mí»; la franja inferior contiene «lo que los demás (el grupo) desconocen respecto de mí». Las informaciones contenidas en dichas filas y columnas no son estáticas, sino que se desplazan de un cuadrante a otro, en la medida en que varían dentro del grupo el grado de confianza recíproca y el intercambio de «feedback». Como resultado de dicho movimiento, el tamaño y el formato de los respectivos cuadrantes experimentarán otras tantas modificaciones en el interior de la ventana.

1. **Área libre:** El primer cuadrante (espacio superior izquierdo) es el único claro y libre. En él se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Es un área que se caracteriza por el intercambio libre y abierto de informaciones entre el yo y los demás. En ella, el comportamiento es público y accesible a todos. Por ejemplo: nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc. El «Área libre» aumenta de tamaño en la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo; y también en la medida en que se comparten más informaciones, especialmente si se trata de informaciones importantes de carácter personal.
2. **Área ciega:** En la parte superior derecha hay una zona denominada «Área ciega» que contiene informaciones respecto de nuestro «yo» que nosotros ignoramos, pero que son conocidas por los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, más que lo que nos dicen. Al comenzar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son observadas por las restantes

personas del grupo. Por ejemplo: nuestra manera de actuar, nuestro modo de hablar, nuestro estilo de relacionarnos, etc.

3. **Área oculta (o privada):** El espacio inferior izquierdo, es decir, el área oculta para los demás, contiene informaciones que uno mismo sabe respecto de sí, pero que son desconocidas por el grupo. Es en este área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. Tenemos miedo de que, si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo o de sus integrantes, o respecto de nosotros mismos, tal vez el grupo podría rechazarnos, atacarnos o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones.
4. **El área desconocida:** El cuadrante de la parte inferior derecha representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes; área que representa nuestro aspecto «desconocido» o «inexplorado» y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

Lo que la «Ventana de Johari» trata de explicar es cómo deben procurar tolerarse mutuamente estas diferencias en las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de los demás e intenta explicarlo de la manera siguiente:

El entrecruce de las líneas muestra cuál es la situación al comenzar el proceso de relación, en orden a ampliar el «área libre», la cual, a medida que se va ampliando gracias a una mayor comunicación, hace que se reduzcan las restantes áreas. Y lo ideal es que la mencionada «área libre» vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el «área desconocida», tanto de los demás como de nosotros mismos.

Fuente: www.monografias.com

ANEXO C



Taller Las relaciones interpersonales en la empresa



Mejorando el Clima Organizacional La Ventana de Johari



La Ventana de Johari

- Área abierta: información para el individuo y los demás,
- Área oculta: información conocida para la persona pero no para los demás,



La Ventana de Johari

- Área ciega: información conocida de otros hacia una persona pero desconocida por la propia persona.
- Área desconocida: información desconocida para la propia persona y para los demás.

La Ventana de Johari

I ÁREA ABIERTA	II ÁREA CIEGA
III ÁREA OCULTA	IV ÁREA DESCONOCIDA

Principios para la obtención de feedback

- **Aplicable.** Que vaya dirigido a un comportamiento susceptible de ser modificado mediante el reconocimiento del punto en que se produce el fallo y mediante el esfuerzo personal tendente a corregir la desviación.
- **Neutro.** El feedback ha de ser más descriptivo que valorativo.
- **Oportuno.** Saber cuándo hay que ofrecer feedback es tan importante como saber el modo de hacerlo.
- **Solicitado.** El feedback más que impuesto, debe ser solicitado



Principios para la obtención de feedback

- **Objetivo.** Para que sea beneficioso, el «feedback» debe reunir necesariamente las siguientes condiciones: claridad en el mensaje, focalización en el problema y utilización de ejemplos.
- **Directo.** El feedback ha de ser ofrecido personal y directamente
- **Específico.** Este criterio se opone a la noción del feedback generalizado, en el que el contenido del mensaje es difuso y pierde su fuerza y su significado.
- **Comprobado.** Pedir a la persona que recibe nuestras reacciones que repita con sus propias palabras lo que le hemos comunicado, comprobando de este modo que el mensaje ha sido recibido.
- **En suma,** el feedback es una forma de ofrecer ayuda; y es también un mecanismo correctivo para aquella persona que quiere saber qué grado de afinidad hay entre su conducta y sus intenciones.

ANEXO D

La Comunicación

¿Qué es la comunicación?

- Es un fenómeno social.
- Trato o relación que se realiza entre dos o más personas.
- Relación entre un emisor y un receptor, a través de un mensaje que es transmitido por un código de signos y por un canal como medio, en un momento determinado.

Comunicación interpersonal

Nuestra definición anterior de comunicación centra la atención en tres puntos esenciales 1) la comunicación, como utilizamos este término aquí, incluye personas y, por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender como se relacionan las personas entre sí; 2) la comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que, a fin de que la gente comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que están usando; 3) la comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

Comunicación en las organizaciones

Todos los factores que hemos visto anteriormente en relación con la comunicación interpersonal de aplican de igual modo dentro de las organizaciones.

Raymond V. Lesikar ha descubierto cuatro factores que influyen en la eficiencia de la comunicación organizacional:

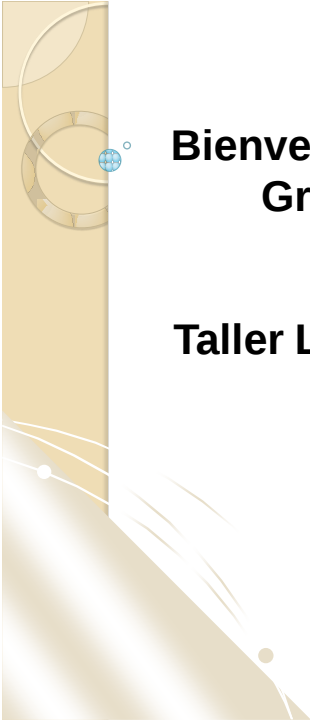
- **Los canales formales de la comunicación.** Estos influyen en la eficacia de dos maneras. Primero, los canales formales abarcan una distancia siempre creciente a medida que una

empresa crece y se desarrolla. Por ejemplo, una buena comunicación suele ser más difícil en una gran compañía minorista con sucursales en varias regiones que en una pequeña tienda de departamentos. Segundo, los canales formales de comunicación inhiben el flujo libre de información entre los niveles organizacionales. Así un trabajador de la línea de montaje casi siempre comunicara sus problemas al supervisor y no al gerente de planta.

- **La estructura de autoridad.** Las diferencias de estatus y de poder en la organización ayudan a determinar quienes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión de la comunicación también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos. Por ejemplo, la conversación entre el presidente de una compañía y un empleado administrativo posiblemente se caractericen por una cortesía y formalidad un poco tensas: ninguno de los dos dirá mucha cosa importante.
- **La especialización del trabajo** por lo general facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, los horizontes del tiempo, las metas, las tareas y los estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos sumamente diferenciados suele quedar inhibida.
- **Propiedad de la información** significa que los individuos que poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Así, el que trabaja en el cuarto oscuro quizá haya encontrado una forma muy eficiente de revelar impresiones fotográficas; el gerente de un departamento puede tener un método particularmente eficaz de manejar el conflicto entre sus subordinados; un vendedor tal vez sepa quiénes son los que toman las decisiones en sus cuentas principales. Tal información es una forma de poder para quienes la tienen, y estos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus colegas. Muchas personas dotadas de esas destrezas y conocimientos no quieren compartir esa información con otros, de ahí que no se realiza una comunicación totalmente abierta dentro de la empresa.

Fuente: www.monografias.com

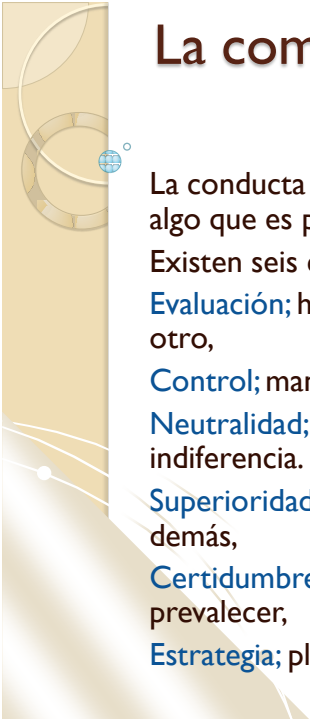
ANEXO E



Bienvenidos a la Transformación Grupo Speed Transport

Taller La Comunicación de Apoyo

1



La comunicación en un clima defensivo

La conducta defensiva son actos orientados a detener algo que es percibido como un ataque.

Existen seis conductas defensivas en los grupos:

Evaluación; hacer juicio sobre otro sin la aprobación del otro,

Control; manipular e imponer criterios a otro,

Neutralidad; poco o ningún interés sobre otro, indiferencia.

Superioridad; implica una posición por encima de los demás,

Certidumbre; rigidez en un punto de vista, y este debe prevalecer,

Estrategia; planear una meta para manipular la decisión.

Conductas que disminuyen el tono defensivo

- Descripción:** afirmación objetiva de la situación,
Orientación al problema: conducta colaborativa en la definición de un problema,
Empatía: muestran intento por identificarse con el pensamiento y sentimiento del otro,
Igualdad: minimizan las diferencias de estatus,
Provisionalidad: mi opinión es tentativa no definitiva,
Espontaneidad: expresiones directas sobre actitudes, creencias y sentimientos de uno mismo.

Barreras de la comunicación





Barreras de la comunicación

- **Preposiciones diferentes:** Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas.
- **Diferencias de lenguaje:** Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben, compartir el mismo significado simbólico.
- **Ruido:** Como ya explicamos, el ruido es cualquier factor que perturba, confunde o entorpece de alguna manera la comunicación.
- **Emotividad:** Las relaciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en como influimos en los demás con nuestros mensajes.
- **Comunicaciones verbal y no verbal incongruentes:** Pensamos en el lenguaje como el medio primario de comunicación, pero los mensajes que enviamos y recibimos tienen una profunda influencia de ciertos factores no verbales, como los movimientos corporales, la ropa, la distancia que guardamos con el interlocutor, nuestra postura, los gestos, la expresión facial, los movimientos oculares y el contacto corporal.
- **Desconfianza:** La credibilidad de un mensaje es, en gran medida, una función de la credibilidad del emisor en la mente del receptor.

5



Superación de las barreras para la comunicación

- **Superación de percepciones diferentes.** Para superar percepciones diferentes, el mensaje ha de explicarse de modo que lo entiendan los que tienen distintos puntos de vista y experiencias. Cuando el tema no está claro, es indispensable hacer preguntas.
- **Superación de las diferencias del lenguaje.** Para superar las diferencias del lenguaje, conviene explicar los significados de los términos técnicos o poco usuales. Se recomienda utilizar un lenguaje simple, directo y espontáneo. Para asegurarse que todos los conceptos importantes hayan sido entendidos, es de gran utilidad pedir al receptor confirmar o reformular los puntos centrales del mensaje.
- **Superación del ruido.** La mejor manera de afrontarlo es eliminándolo. Si el ruido proviene de una máquina que dificulta la conversación, se apaga la máquina o se va a otro lugar. Si nos damos cuenta de que el receptor no está escuchando, tratamos de recuperar su atención. Evitense los ambientes que distraen; pero cuando el ruido sea inevitable, aumentese la claridad y fuerza del mensaje.

6

Superación de las barreras para la comunicación

- **Superación de la emotividad.** El primer paso para superar los efectos negativos de la emotividad consiste en mejorar la conciencia de ellos. Percibir el propio estado de ánimo y darse cuenta de cómo este influye en los demás, antes de comunicarles un mensaje importante, es de gran utilidad. Tratar de entender las reacciones emocionales de otros y prepararse de antemano para afrontar los encuentros emotivos también es un método conveniente.
- **Superación de las comunicaciones verbal y no verbal incongruentes.** La clave para eliminar las incongruencias es percatarse de ellas y no intentar enviar mensajes falsos. Los gestos, la ropa, la postura, la expresión facial y otras comunicaciones no verbales poderosas deberían concordar con el mensaje. Conviene analizar la comunicación no verbal de otras personas y aplicar lo que aprendemos a uno mismo y a nuestro trato con los otros.
- **Superación de la desconfianza.** Superar la desconfianza es, en gran medida, el proceso de crear confianza. La credibilidad es el resultado de un proceso a largo plazo en que la honestidad, firmeza y buenas intenciones de un individuo son reconocidas por los demás. Hay pocos métodos fáciles para crear una atmósfera de confianza; un buen contacto personal con aquellos con quienes uno se comunica se adquiere solo mediante una actuación coherente.

7

Transición de la comunicación defensiva a la comunicación de apoyo



8

ANEXO F

EVALUACIÓN DE LA JORNADA

Estimado trabajador,

El propósito de este Cuestionario es considerar tu opinión respecto a ésta actividad, ya que la misma tiene como objetivo mejorar aspectos importantes de la empresa. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de hoy, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Son siete (07) afirmaciones de selección simple.

A continuación, las instrucciones para llenar la encuesta en forma correcta:

1. Lee cuidadosamente cada una de las preguntas que se presentan a continuación.
2. Siendo totalmente sincero marca con una x la opción que más se adecue a tu opinión entre: Muy bueno; Bueno; Regular, Malo y Muy Malo.

Ejemplo:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
El chocolate es...					

3. Todas las afirmaciones deben ser respondidas. No debe quedar ninguna en blanco.

Recuerda que la encuesta es totalmente confidencial, su contenido se usará para analizar si la actividad produjo las mejoras deseadas respecto al clima organizacional.

OPCIONES		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
PREGUNTAS						
1	El taller te pareció...					
2	Las dinámicas estuvieron...					
3	Las instrucciones fueron...					
4	Los facilitadores lo hicieron...					
5	Los procesamientos te parecieron...					
6	El clima grupal estuvo...					
7	La participación fue.....					

¡Gracias por tu valiosa colaboración!

ANEXO G

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE: _____

CÉDULA: _____

PROFESIÓN: _____

Dimensión	Pertinencia	Redacción	Congruencia

Fecha: _____ **Firma:** _____

ANEXO H

Cronograma de Actividades

El siguiente cronograma comprende un resumen de actividades que se pretenden realizar durante el desarrollo de la propuesta, en el cual se aprecia en forma cronológica el tiempo estimado y la fecha probable de ejecución

Cronograma de planificación de actividades para el Trabajo Especial de Grado

 Días planificados

2010	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Quincenas	01 al 15	16 al 31	01 al 15	16 al 29	01 al 15	16 al 31	01 al 15	16 al 30	01 al 15	16 al 31	01 al 15	16 al 30
Elaboración del Marco Conceptual Referencial												
Elaboración del Marco Organizacional												
Diseño y desarrollo de la propuesta												
Evaluación del proceso de Trabajo Especial de Grado												
Elaboración de conclusiones y recomendaciones												
Entrega del Informe final primera versión												

Fuente: Elaboración propia, 2010